

PETER ANTERIST



FAIL IN FOREIGN TRADE

11 Wege im Ausland Geld zu verbrennen

So wird Ihr Unternehmen
im Ausland erfolgreich!

3., neubearbeitete Auflage/ 3rd edition
ISBN 978-3-9820948-3-0

© local global GmbH, Stuttgart, 2021
Umschlagabbildung: Fotolia
Layout: Oleksiy Serdyuk, Julia Steiner
Printed in Slovakia
www.localglobal.com

Prof. Peter Anterist

FEHLER IM AUSLANDSGESCHÄFT

Elf sichere Wege, Geld zu verbrennen

**FAIL IN FOREIGN TRADE
Eleven sure ways to burn money**

2021
local global
Stuttgart

Inhalt

Elf sichere Wege, Geld zu verbrennen	6
1. Sie lassen Ihr Produkt, wie es ist, und machen keine Anpassung an die Erfordernisse des Zielmarktes	12
2. Sie erschließen den neuen Markt „nebenbei“	18
3. Sie übernehmen Ihr lokales Marketing und Ihre Unternehmenskommunikation im Zielland	24
4. Sie machen Ihr Budget auf dem Bierdeckel	32
5. Die Markterschließung darf maximal ein Jahr dauern, lieber nur sechs Monate	40
6. Sprache und Mentalität Ihrer Kunden im Ausland erachten Sie als vernachlässigbaren Faktor	48
7. Außendienst übernimmt auch Auslandsvertrieb	54
8. Ein Importeur übernimmt den gesamten Vertrieb im Zielland	62
9. Alle gehen nach China, Sie gehen mit	70
10. Betriebsstätte oder Tochtergesellschaft? Brauchen wir nicht!	80
11. Der Webshop – wenn die Krise zur Veränderung drängt	88
Über den Autor	96
InterGest Weltweit	98

Elf sichere Wege, Geld zu verbrennen

Seit Jahren ist die Meier AG in Deutschland Marktführer für Tiefkühlkost und wer an tiefgekühlte Pizza denkt, der denkt an Meier. Hier stimmt einfach alles: das Produkt, die Qualität, das Marketing und natürlich auch der Preis. Erfolg auf ganzer Linie und das schon in der dritten Generation.

Nun ist der deutsche Markt aber endlich und auch Meier liest jeden Tag in der Wirtschaftspresse, dass an der Globalisierung kein Weg vorbeigeht. Was liegt also näher, als die wunderbaren deutschen Tiefkühlprodukte auch im Ausland anzubieten – Meier international, das Erfolgsrezept für die Zukunft.

Schnell schreitet man daher zur Tat und mithilfe diverser Berater fällt schon bald die Entscheidung, zuerst nach Frankreich zu gehen: Da weiß man, wie Essen zu schmecken hat, da weiß man Qualität zu schätzen, und die Preise sind nicht so kaputt wie in anderen Märkten. Die Erwartungen sind hoch und – werden nicht erfüllt.

Meier müht sich über einen Zeitraum von vier Jahren ab, versucht es mal über einen Importeur, mal über den Direktvertrieb. Man versucht sich in Listungsgesprächen und lässt den Vertrieb sogar Sprachunterricht nehmen. Aber alles umsonst. Das Budget ist schließlich aufgebraucht, der Markt nicht erschlossen, die Frustration groß, der Rückzug unausweichlich.

Der Weg in fremde Märkte ist nicht die Kernkompetenz der meisten Unternehmen und neben fachlichen tauchen gerne sprachliche sowie mentale Barrieren auf.

In diesem kleinen Buch sollen die zehn besten Möglichkeiten aufgezeigt werden, im Ausland grandios zu scheitern und damit Unmengen Geld zu verbrennen. Es gibt zwar noch viel mehr Möglichkeiten der Niederlage, aber diese elf funktionieren am besten:

1. Sie lassen Ihr Produkt wie es ist und machen keine Anpassung an die Erfordernisse des Zielmarktes.
2. Sie erschließen den neuen Markt „nebenbei“.
3. Sie übernehmen Ihr lokales Marketing und Ihre Unternehmenskommunikation ins Zielland.
4. Sie machen Ihr Budget auf dem Bierdeckel.
5. Die Markterschließung im Ausland darf maximal ein Jahr dauern, besser nur sechs Monate.
6. Sprache und Mentalität Ihrer Kunden im Ausland erachten Sie als vernachlässigbaren Faktor.
7. Ihr Außendienst übernimmt auch den Vertrieb im Ausland.
8. Noch besser: Ein Importeur als einziger Vertrieb im Zielland.
9. Alle gehen nach China, Sie gehen mit.
10. Betriebsstätte haben wir nicht, Tochtergesellschaft brauchen wir nicht.
11. Der Webshop – wenn die Krise zur Veränderung drängt.

Seit ich diese goldenen Regeln für den Misserfolg im Auslandsgeschäft das erste Mal veröffentlicht habe, sind einige Jahre vergangen. In der Zwischenzeit habe ich gemeinsam mit erfahrenen Praktikern auch unseren “positiven” Leitfaden für ein erfolgreiches Auslandsgeschäft überarbeitet.

Dort haben wir auch die Bedeutung der Corona-Pandemie für die Internationalisierung berücksichtigt. Warum legen wir nun eine neu bearbeitete Ausgabe unseres längst vergriffenen "Fehlerbuchs" auf? Viele Leser - Kunden wie Partner - haben mich immer wieder um eine Aktualisierung gebeten. Werden eigentlich alle angesprochenen Fehler immer noch gemacht? Die Antwort lautet leider: Ja. Es macht darum immer noch Sinn, Sie mit den hier geschilderten drastischen Beispielen vor Holzwegen im Auslandsgeschäft zu warnen. Die Ereignisse hier sind alle von wahren Fällen inspiriert - wobei natürlich Personen und Produkte frei erfunden sind.

Prof. Peter Anterist

www.intergest.com

1. Sie lassen Ihr Produkt, wie es ist, und machen keine Anpassung an die Erfordernisse des Zielmarktes

Seit Jahren haben Sie größten Erfolg mit Ihrem Produkt auf dem deutschen Markt. Niemand kann Ihnen ernsthaft Konkurrenz machen und wenn doch, dann haben Sie bestimmt gleich wieder eine neue Idee, die Sie ein bisschen besser macht als den Wettbewerb.

So auch Herr Müller aus R., Eisfabrikant in der dritten Generation und Marktführer in Deutschland. Er beherrscht den deutschen Markt mit Eisspezialitäten, von denen unsere Großmütter nicht einmal zu träumen gewagt hätten, verwandelt Amaretto in schmelzende Träume und macht sogar die beliebte Sonntagstorte zu Eiscreme.

Nun ist es Zeit, die Welt mit den köstlichen Kreationen zu bereichern und was liegt näher, als vor allem die geschmacksverwöhnten Franzosen zu beglücken. Wer solche Dinge wie *crème brûlée* erschaffen hat (Kann man das auch zu Eis machen?) hat es verdient, mit deutscher Eiscreme verwöhnt zu werden.

Also los geht's, schnell in Frankreich nach einem Vertriebspartner gesucht und den mit ausreichend Material für die Listungsgespräche ausgestattet. Und das Tollste: Rechtzeitig zur Markteinführung ist auch die neue innovative Verpackung fertig. Keine unnötige Umverpackung, dank neuartiger Versiegelung des Plastikbechers. Und der Aufdruck ist jetzt so schön farbenfroh!

Dank eines enormen Budgets kommt man auch schnell in die Tiefkühlregale und freut sich schon darauf, dass die lokale Konkurrenz bald Boden verliert. Endlich gibt es auch in Eis verwandelte Marzipantorte in französischen Supermärkten – komisch, dass noch keiner vorher diese Idee hatte.

Es kommt, wie es kommen muss: nach einem schleppenden Verkaufsstart geht es mehr schlecht als recht weiter, der Trend geht eindeutig eher nach unten als nach oben. Das Eis liegt wie Blei in den Theken, keiner will das verlockende „Glace parfum tarte à la pâte d’amande“ kaufen. Aber warum? Sind die Franzosen so ignorant? Sie essen doch sonst auch ihre Sorbets? Und nun bekommen sie endlich von Herrn Müller mal einen Nachtsch mit viel Sahne und Zucker. Warum kaufen sie es nicht? Zugegeben, in Frankreich gibt es keine Marzipantorten, aber das kann doch kaum der Grund sein, oder? Und die Verpackung ist doch so schön geworden. Und umweltfreundlich ist sie außerdem. Der französische Vertriebspartner erklärte noch, dass man in Frankreich Wert auf das Äußere eines Produkts legt, aber vielleicht hat er noch keine gut designte Verpackung gesehen. Er sagte ja auch, dass der Name „Lüdenheimer Eiskreationen“ in Frankreich vielleicht nicht optimal wäre und dass ein französischer Name besser wäre. Als ob Coca-Cola seinen Namen ändern würde!

Herr Müller und sein Team haben sich nie Gedanken darüber gemacht, ob die Verbrauchergewohnheiten im Nachbarland vielleicht anders sein könnten als in der Heimat. Und damit haben sie einen der häufigsten Fehler im Export begangen. Jedes Land ist anders und die dort lebenden Menschen haben eine andere Kultur, andere Traditionen und einen anderen Geschmack. In Frankreich legt der Konsument sehr viel Wert auf eine ansprechende Verpackung und kümmert sich weniger darum, ob diese umweltfreundlich ist oder nicht. Auch liebt Frankreich Joghurts mit null Prozent Fett UND null

Prozent Zucker – ein Grund, warum z.B. auch ein bedeutender deutscher Hersteller von süßen Sahnejoghurts einst grandios auf dem französischen Markt scheiterte.

Es hilft alles nichts. Wer im Ausland erfolgreich sein will, muss sein Produkt den fremden Anforderungen anpassen. Dass das nicht nur für den Geschmack gilt und auch nicht nur für Lebensmittel, zeigt der Fall eines Herstellers für dekorative Kaminöfen, der mit seinen Produkten nach Russland gehen wollte. Seine Öfen waren sicherlich bestens für den modernen deutschen Geschmack geeignet. Polierter Edelstahl, gebürstetes Aluminium, sehr modern und super gestylt. Leider musste man schon in der Markteinführung erkennen, dass der russische Geschmack ein ganz anderer war und man dort eher auf schwülstige Ornamente als auf glatte Glasfassaden steht.

Der Unternehmer der Ofenfabrik war zum Glück klug genug, das Potenzial des russischen Marktes richtig einzuschätzen und eine eigene Designlinie für Russland aufzulegen.

Beeindruckend ist übrigens zu sehen, wie die ganz Großen das machen – zum Beispiel McDonalds. Nehmen Sie sich mal etwas Zeit und surfen Sie auf die verschiedenen Internetseiten der amerikanischen Fastfood-Kette. Exemplarisch empfehle ich USA, Deutschland, Frankreich, Indien und China. Es ist wirklich fantastisch wie McDonalds es geschafft hat, die Bedürfnisse der unterschiedlichen Märkte und Konsumenten zu verinnerlichen und zu bedienen. Da gibt es nicht nur keinen BigMac in Indien, weil der nun mal aus Kuh gemacht wird, es sind sogar völlig andere Produkte in Frankreich zu finden als im benachbarten Deutschland. Lediglich die Pommes Frites und diverse Limonaden sind weltweit vertreten. Im besagten Indien gibt es sogar unterschiedliche Produkte in Nord- und Südindien. Lernen von den ganz Großen.

2. Sie erschließen den neuen Markt „nebenbei“

Diese Version der Markterschließung ist leider eine der häufigsten und verspricht garantierten Misserfolg.

Ein Beispiel aus der Praxis soll das verdeutlichen:

Herr Ernst aus F. baut digitale Steuerungseinheiten für das sogenannte „Smart Home“ - vor allem Schnittstellen zur Ansteuerung diverser Haushaltsgeräte. Die Systeme sind technologische Weltspitze und Herr Ernst, ein begnadeter Ingenieur, ist zu Recht stolz auf seine Entwicklungsarbeit.

Er verharret in der selbstbewussten Meinung, dass die ganze Welt seine Elektronik braucht und er die eigentlich nur mal präsentieren müsse, dann würde man ihm die Wundergeräte quasi aus der Hand reißen. Aktiver Verkauf unnötig! Man stellt sich schon mal darauf ein, die Produktion hochzufahren und dann nur noch zu verteilen.

Da Herr Ernst. auch nichts vom „Geschäft der kleinen Schritte“ hält, sondern bei Donald Trump das „Think Big“ gelesen hat, werden gleichzeitig Vertriebsniederlassungen in Frankreich, Hongkong, UK, den USA, Spanien, Ungarn und China gegründet. Ich betone: gleichzeitig! Man sollte ja denken, dass die Erschließung nur eines Marktes genug Ressourcen binden und einige Zeit in Anspruch nehmen würde. Aber wie gesagt, dieses Problem haben ja nur Unternehmen, die nicht über so geniale Produkte wie unser Diplom-Ingenieur Ernst verfügen.

Also auf in die große weite Welt. Es werden zunächst die Niederlassungen gegründet und sofort damit begonnen, Vertriebsleute zu suchen. Dienstleister in aller Welt sind damit

beauftragt, die richtigen Leute zu finden. Diese werden dann bei der Muttergesellschaft im Eiltempo ausgebildet.

Kann das gut gehen? Kann man in nur einem Jahr sieben Länder gleichzeitig erschließen und dabei erfolgreich sein?

Die Antwort ist ja, aber nur wenn Sie ein börsennotiertes Unternehmen mit praktisch unendlichen Ressourcen sind. Sind Sie das nicht, dann hat diese Strategie der Globalisierung praktisch keine Aussicht auf Erfolg.

Ein neuer Markt ist zu komplex, um mal so eben nebenbei erschlossen zu werden. Der Glaube daran, dass man seine Produkte eigentlich nur verteilen und nicht aktiv verkaufen muss, ist eine unglaubliche, aber sich hartnäckig haltende Hybris, die garantiert in die wirtschaftliche Katastrophe führt.

Auch Herr Ernst hätte das wissen können. Er selbst hat das Unternehmen aufgebaut und es hat Jahre gedauert, bis seine Firma wirklich erfolgreich am Markt war und weitere Jahre, um wirklich zur Marktführerschaft zu gelangen. Warum kommt Herr Ernst dann auf die lustige Idee, dass dieser Weg im Ausland nicht auch nötig ist? Warum glauben so viele Unternehmer, dass man einen ausländischen Markt mit weniger Engagement und Einsatz erschließen kann, als das zu Hause notwendig war?

Herr Ernst hat zu Hause über zwanzig Leute im Vertrieb beschäftigt und mehr als doppelt so viele im Kundendienst. In Frankreich z.B. beschäftigt er zu Anfang aber nur einen Vertriebler und zwei Techniker – genau wie in den anderen Ländern, in denen er neu auf dem Markt ist. Frankreich ist nun aber allein von der Fläche her eineinhalb mal so groß wie Deutschland und die erforderliche Manpower müsste mindestens so groß sein wie in Deutschland, um erfolgreich an die Kunden zu kommen.

Mit einem Mann im Vertrieb hat Herr Ernst keine Chance.

So kommt es, wie es kommen muss: Herr Ernst vergaloppiert sich und scheitert mit seinen Bemühungen auf ganzer Linie. In keinem einzigen Land stellt sich der Erfolg ein und die halbherzigen Bemühungen sorgen für eine wirtschaftliche Katastrophe. Innerhalb von zwei Jahren werden alle Niederlassungen wieder liquidiert und die finanzielle Belastung bringt sogar die Muttergesellschaft an den Rand der Insolvenz. Alles am Boden, wegen einer falschen Strategie.

Was aber war genau die unternehmerische Fehlleistung des Herrn Ernst? Eine Kombination aus Überschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit und der Fehleinschätzung der Notwendigkeiten bei der Erschließung eines fremden Marktes. Beides zusammen bedeutete fast den Untergang des gesamten Unternehmens. Hätte sich Herr Ernst auf ein Land oder maximal zwei fokussiert, hätte er wahrscheinlich Erfolg gehabt. Es ist vielen leider nicht bewusst: Aber was im Inland gilt, gilt auch im Ausland: Wenn ich in meinem Heimatland zehn Leute im Vertrieb brauche, dann sollte ich im Ausland mindestens die gleiche Anzahl von Leuten losschicken. Das schafft man natürlich nicht in sieben Ländern gleichzeitig und daher war auch die Entscheidung, nicht ein Land nach dem anderen in den Erfolg zu führen, falsch.

Kein vermeintlich noch so gutes Produkt ersetzt eine genaue Analyse der Gegebenheiten sowie einen profunden Businessplan.

3. Sie übernehmen Ihr lokales Marketing und Ihre Unternehmenskommunikation im Zielland

Reisen Sie gerne? Haben Sie nicht auch schon mal in einem fremden Land im Hotel morgens den Fernseher angemacht, weil ihr Zimmer erschreckend wenig Unterhaltungswert hatte und es sich besser die Zähne putzt, wenn man dabei bunte Bilder anschauen kann? Ist es nicht spannend zu beobachten, dass uns bekannte Produkte hier völlig anders beworben werden als zu Hause?

Herr Becker aus G. hat das offensichtlich noch nicht so sehr mitbekommen, was entweder daran liegt, dass er kein ausländisches Fernsehen schaut, oder – wenn doch - immer auf der Deutschen Welle hängen bleibt, wo natürlich keine lokale Werbung zu sehen ist.

Und so trifft Herr Becker die folgeschwere Entscheidung, seine Produkte – er ist Anbieter für IT-Dienstleistungen – auch im Nachbarland anzubieten. Da das Nachbarland Österreich ist, kann nach Auffassung von Herrn Becker die Kommunikation genau so laufen wie im deutschen Heimatmarkt. Warum auch nicht? In Österreich spricht man doch auch deutsch und der Lebensstandard ist auch der gleiche.

Gesagt, getan. Herr Becker eröffnet eine Repräsentanz in Wien, schickt einen seiner deutschen, aber Österreicherinnen Mitarbeiter und lehnt sich im Marketing richtig weit aus dem Fenster. Natürlich muss man mit einer Repräsentanz auch keine eigene Firma in Österreich gründen, da reicht das Verbindungsbüro aus und man kann alles über die deutsche GmbH abwickeln und fakturieren.

Herr Becker geht nun auch richtig in die Werbung, er schaltet Anzeigen, richtet sich an Fachzeitschriften und klebt sogar kleine Aufkleber auf seine deutschen Flyer, auf denen die österreichische Adresse steht. Alle Hebel werden in Bewegung gesetzt. Nur eines bleibt leider aus: der Erfolg. Irgendwie will niemand die Firma des Herrn Becker beauftragen, obwohl hier doch ein „Made in Germany“ steht und deutsche Qualitätsarbeit in der ganzen Welt gefragt ist. Was ist nur los mit den Österreichern?

Die Antwort ist ganz einfach: Nichts ist los mit den Österreichern, die sind so, wie sie immer sind. Und dazu gehört eine gewisse Distanz zum großen Nachbarn Deutschland. Die nüchterne Erkenntnis ist demnach: Mach' in Österreich alles so wie in Deutschland - und Du machst alles falsch.

Einer der größten Fehler beim Gang ins Ausland ist zu glauben, dass überall gleich kommuniziert wird. Dieser Fehler stellt sich besonders schnell ein, wenn – wie in Österreich – vermeintlich dieselbe Sprache gesprochen wird. Wobei das nicht einmal der Fall ist. Natürlich hört sich das zunächst einmal wie ein deutscher Dialekt an und wenn man die Zeitungen liest, dann findet man nur marginale Unterschiede in den Formulierungen. Diese „Kleinigkeiten“ sind es aber, die man beherrschen sollte, um nicht gleich als Deutscher und damit Ausländer verstanden zu werden.

Wenn Österreich nämlich eines ganz und gar nicht ist, dann ein weiteres Bundesland der deutschen Republik und darauf legt man dort auch besonderen Wert. Warum sollte also ein Österreicher eine Dienstleistung bei einem Deutschen einkaufen, wenn er das auch bei einem Landsmann kann? Noch dazu zum gleichen Preis!

Ergo: wer ins Ausland geht, muss nicht nur seine Produkte an den anderen Markt anpassen, er muss auch seine Kommunikation und sein Marketing umstellen. Es bringt keinen Erfolg, ins

Nachbarland zu gehen, aber dabei eine fremde Firma zu bleiben, die auch noch fremd aussieht und fremd kommuniziert.

Stellen Sie sich vor, eine polnische oder auch spanische Firma mit einer polnischen oder spanischen Rechtsform würde Ihnen über ein Verbindungsbüro eine Dienstleistung anbieten, die Sie auch einen Ort weiter von einer deutschen Firma zum gleichen Preis und zur gleichen Qualität erhalten könnten. Wo würden Sie hingehen? Genau!

Natürlich gilt das alles noch viel mehr, je weiter man sich aus dem bekannten Kulturkreis heraus bewegt. Nur ein paar Beispiele: In Frankreich z.B. müssen Sie nicht nur auf Französisch kommunizieren, Sie sind dazu sogar verpflichtet: Das so genannte Loi Toubon macht Kommunikation in der französischen Sprache verbindlich. Sogar Werbeslogans wie „Just do it“ von Nike müssen übersetzt werden. Dass das dann im Einzelfall zu recht albernem Wortkonstellationen führt, spielt für den französischen Gesetzgeber keine Rolle.

Wenn Sie nach China gehen, dann müssen Sie nicht nur auf die Sprache und die Buchstaben achten, Sie müssen auch ein Augenmerk auf die Zahlen richten, zumindest dann, wenn diese in Ihrer Firmenkommunikation von Bedeutung sind. Was viele nämlich nicht wissen: Die meisten Chinesen glauben fest an die Bedeutung der Zahlen und der Numerologie. Danach ist die 8 eine tolle Zahl, denn sie steht für Reichtum, die 4 hingegen ist eher suboptimal, da sie Tod und Verderben bringen soll. In der Aussprache klingt die Zahl 4 nämlich ähnlich wie das Wort „Tod“. Unnötig zu sagen, dass die 4 in einem Firmennamen daher nach einer Namensänderung ruft.

Die Bedeutung des unterschiedlichen Marketings und der Produktpräsentation hat der französische Automobilhersteller

Renault hingegen sehr gut verstanden. Renault kaufte im Jahre 1999 den rumänischen Automobilhersteller Dacia, um eine Marke im unteren Preissegment zu erlangen. Diese Marke war in Westeuropa weitgehend unbekannt und so werden Autos unter dieser Marke entwickelt und vertrieben, die preislich extrem günstig sind. Soweit nichts Besonderes. Was die Sache aber so spannend macht, ist die Tatsache, dass Renault diese Dacias in Osteuropa unter dem Namen Renault verkauft. Geht man also durch Moskau, dann sieht man den "Renault Duster", der in Deutschland oder Frankreich als "Dacia Duster" verkauft wird. Zwei Marken also für das gleiche Produkt - nicht Produktanpassung, sondern Anpassung in der Markenkommunikation.

Bleibt noch die Frage, warum Renault das so macht. Dacia hat in Osteuropa den Ruf, ausgesprochen schlechte und hässliche Autos herzustellen, weshalb die Marke für den osteuropäischen Markt (außer für Rumänien) als nicht geeignet erschien. In Westeuropa hingegen will Renault nicht zur Billigmarke verkommen und bedient sich daher der Zweitmarke.

Und letztlich lohnt auch hier nochmal der Blick auf die Kommunikation der großen Unternehmen, wie das oben genannte Beispiel von McDonalds. Nicht nur die Produkte wurden hier konsequent den Marktanforderungen angepasst, auch die damit verbundene Kommunikation ist hundertprozentig lokal.

4. Sie machen Ihr Budget auf dem Bierdeckel

Herr Sommer aus F. ist Unternehmer von Kopf bis Fuß. In der dritten Generation Hersteller von Schweißgeräten und Zubehör für den Schiffbau. Er führt ein erfolgreiches Unternehmen. Wenngleich er natürlich darunter zu leiden hat, dass die deutschen Werften durch die starke Konkurrenz in Asien mächtig unter Druck gekommen sind. Es gilt also vorzubeugen, da der Markt ständigen Veränderungen ausgesetzt ist.

Herr Sommer beschließt daher, seine Geräte dort anzubieten, wo Schiffe jetzt und in Zukunft gebaut werden und zwar in Südkorea, wo mit der Hyundai Heavy Industries Co. Ltd. die größte Werft der Welt entstanden ist.

Nun ist Südkorea nicht um die Ecke, es sind immerhin zwölf Stunden Flug bis nach Incheon. Man sollte rechtzeitig buchen, da nur drei Maschinen pro Tag ab Frankfurt dorthin fliegen und die Flüge auch recht teuer sind. Überhaupt hat Herr Sommer gehört, dass Südkorea ein ziemlich teures Pflaster ist, was ihn aber nicht abschreckt.

Also bucht er einen Flug für 4.000 Euro in der Business Class und dazu ein Hotel für 300 Euro - ohne Frühstück - und hat an der Stelle noch nicht zu Abend gegessen. Herr Sommer schluckt und bezahlt. Er fliegt nach Incheon, schaut sich drei Tage lang die Stadt an und fliegt dann weiter nach Ulsan.

Von der Idee gefesselt, hier Geschäfte zu machen, gründet er mit Hilfe eines internationalen Dienstleisters eine Firma und mietet erst mal eine Wohnung für den deutschen Techniker, der dort als „Expat“ tätig werden soll, ein Spezialist im Schweißen mit sehr guten vertrieblichen Kenntnissen.

Erste Produktpräsentationen sind erfolgreich und der Plan wird in die Tat umgesetzt. Der Techniker erhält einen neuen Ar-

beitsvertrag mit Auslandszulage und zieht dauerhaft nach Ulsan. Die Geräte werden den koreanischen Erfordernissen angepasst, die ganze Maschinerie läuft an und die Kosten bekommen langsam eine bemerkenswerte Größe im Monatsbericht.

Herr Sommer hat als Mittelständler natürlich keinen CFO, er bedient sich da wie schon sein Vorgänger der Auswertungen seiner Buchhaltung und schätzt Pi mal Daumen ab, was da so alles auf ihn zukommt. Herr Sommer hat immer nur das Geld ausgegeben, das er auch verdient hat, er hat wenig Schulden bei der Bank und sein aktueller Cash-Flow hat bisher die Ausgaben bestimmt. Bisher...

Nun zeigt sich innerhalb der nächsten sechs Monate, dass es vielleicht doch sinnvoll gewesen wäre, sich vorher über eventuell anfallende Kosten Gedanken zu machen. Inzwischen musste der Techniker für 35.000 Euro mehrmals hin- und her fliegen um Probleme mit den umgerüsteten Maschinen in den Griff zu bekommen. Die Wohnung in Ulsan kostet 2.500 Euro pro Monat und das Gehalt für den Techniker ist mit 9.000 Euro pro Monat sogar recht niedrig angesetzt.

Gleichzeitig ist in diesen sechs Monaten der Investition immer noch kein Auftrag zustande gekommen, weil die Geräte dort nicht so einfach einzusetzen sind und der Wettbewerb nicht tatenlos zuschaut, wie die deutschen Ingenieure hier versuchen, in den Markt einzudringen. Schließlich kommt die Buchhaltung aus der zweiten Etage nach oben, um mitzuteilen, dass man jetzt leider an die Reserven muss, da das Engagement in Südkorea aus dem Cashflow nicht mehr zu bezahlen sei. Inzwischen sind nämlich stolze 250.000 Euro Kosten in nur sechs Monaten aufgelaufen - und kein Auftrag in Sicht.

Herr Sommer hat keine andere Wahl, als zu seiner Hausbank zu gehen, um dort nach einer Finanzierung zu fragen.

Das hätte er sich nie träumen lassen und es entspricht überhaupt nicht seiner Geschäftspolitik. Aber er hat keine andere Wahl.

Die Investition in neue Märkte und deren Erschließung kostet Geld, häufig viel Geld. Je weiter der Zielmarkt von der Heimat entfernt liegt, umso teurer wird es leider und jeder Unternehmer sollte sich das zu Beginn seiner Expansionspläne bewusst machen. Natürlich ist es zu begrüßen, dass sich Unternehmer in fremde Märkte begeben, vor allem dann, wenn Ihnen zu Hause die Kundschaft ausstirbt und potenzielle Kunden weit weg anzutreffen sind. Aber: Wer über den Atlantik fliegen will, der sollte vorher seinen Flieger volltanken und sich das auch leisten können.

Am schlimmsten sind erfahrungsgemäß die versteckten Kosten, mit denen man nicht rechnet, die aber unausweichlich sind. Wer rechnet schon damit, dass der Techniker ständig nach Hause fliegen muss und zwar immer so kurzfristig, dass es nur noch teure Tickets gibt? Überhaupt gibt es fast nichts Teureres als Expats, da diese neben ihrem normalen Gehalt so viele Zulagen bekommen, dass das schon richtig weh tun kann. Viele Unternehmen verzichten daher auf die Entsendung und suchen sich vor Ort qualifizierte Mitarbeiter, die dann zur Ausbildung in die Muttergesellschaft geholt werden. Das ist mittelfristig gesehen sehr viel billiger und keineswegs weniger erfolgreich. Im Gegenteil, die Tatsache, dass man dann mit einem „Local“ am Markt ist, hat erhebliche vertriebliche Vorteile.

Es empfiehlt sich daher eine eher konservative Planung, die auch ein „worst case“ Szenario sowie eine Ausstiegsstrategie beinhaltet. Es sollte auch – wenn möglich – erst einmal ausreichend Erfahrung in einem „einfachen Markt“ gesammelt werden, um Kennziffern für eine Markterschließung zu haben. Wir gehen näher darauf in Punkt 9 ein. Wer schon einmal erfolgreich eine Vertriebsgesellschaft in London aufgebaut hat, der hat in der Regel eine Vorstellung davon, was in Korea auf ihn zukommen kann.

Diese konservative Planung sollte im Übrigen immer angewendet werden. Nicht nur bei der Erschließung fremder Märkte, auch im Inland zeigt sich immer wieder, dass eine

Planung ohne die Berücksichtigung unvorhersehbarer (oder doch vorhersehbarer?) Ereignissen ganze Branchen in den Ruin treibt. Jüngstes Beispiel in Europa ist die Solarenergie, vor allem davon betroffen die Hersteller von Solarpanelen. Hier hat eine ganze Branche ihr Geschäft auf Subventionen aufgebaut. Die Regierungen versprechen hohe Einspeisevergütungen, alles rennt in den Solarstrom und wenn kein Geld mehr für die Subventionen da ist, bricht die ganze Branche zusammen. Es ist schon ziemlich mutig, ein ganzes Geschäftsmodell von den Subventionen der Politik abhängig zu machen und Unsummen in ein Thema zu investieren, das morgen durch einen Regierungswechsel verschwinden kann.

Und Herr Sommer? Tja, dessen Bank stand für eine Finanzierung leider nicht zur Verfügung. Zu gewagt, keine Kostenkontrolle, mangelhafter Businessplan, unsicheres Ergebnis, um nur einige Argumente der Stadtparkasse zu nennen.

Einschub zur Auflage 2021: Es gab wohl kaum jemanden, der damit gerechnet hat, dass das Corona-Virus die ganze Welt über Monate lahmlegen könnte und die internationale Beweglichkeit zum Erliegen kommt. Von den drei Flügen nach Südkorea war lange Zeit keiner übrig geblieben. Viele Unternehmen hatten über Monate keine Möglichkeit, ihre Niederlassungen zu besuchen. Hätte es Herr Sommer mit seinem Korea-Engagement bis in die Corona-Krise geschafft, hätte sie dem Projekt wohl endgültig den Todesstoß verpasst.

Natürlich ist es fast unmöglich, mit so etwas wie der weltweiten Pandemie zu rechnen und diese zu budgetieren. Sowas kommt ja zum Glück bisher nur alle hundert Jahre vor. Wenn man sich aber daran hält, eine konservative Planung zu machen und notwendige Reserven einplant, dann ist man auch für die meisten Eventualitäten gerüstet.

5. Die Markterschließung darf maximal ein Jahr dauern, lieber nur sechs Monate

Herr Anton aus B. ist Spezialist für Wurstwaren und seine Fabrik im Herzen Deutschlands ist bekannt für guten Schinken. Schon in der zweiten Generation werden hier Spezialitäten hergestellt und in ganz Deutschland vertrieben.

Herr Anton fragt sich jedes Mal, wenn er im Supermarkt einkauft, warum die importierten Waren hier so großen Erfolg haben und ob es ihm nicht auch gelingen könnte, seine Produkte im Ausland zu vertreiben.

Wenn die Italiener mit Parmaschinken so erfolgreich sind, die Spanier ihren Serrano in jedes Kühlregal bekommen haben, warum dann nicht auch deutschen Schinken in London verkaufen? Herr Anton ruft seine Leute zusammen und präsentiert seine Idee, zukünftig in den britischen Markt zu investieren, da die Engländer ja sowieso einen gewissen Nachholbedarf in Sachen Kulinarik haben. Die Mitarbeiter finden die Idee grundsätzlich gut. Es wird einstimmig beschlossen, so schnell wie möglich tätig zu werden.

Schon am nächsten Tag geht es los. Es wird als Erstes eine Marktstudie erstellt, um die Wettbewerbssituation zu bestimmen. Eine Mannschaft fliegt nach London, um dort Testkäufe zu machen und die dort angebotenen Produkte zu verkosten. Außerdem macht man sich über die Logistik Gedanken, prüft die möglichen Margen und bringt die Verpackung auf den britischen Geschmack, kurz: Alles läuft super und steuert in Richtung Erfolg.

Herr Anton ist extrem motiviert. Er hat inzwischen seine eigene Vertriebsniederlassung gegründet, damit seine Kunden

nicht aus Deutschland importieren müssen und organisiert jetzt sogar mit Hilfe seines neu eingestellten englischen Mitarbeiters Verkostungen in den wichtigsten Supermärkten. Die Leute kosten, sind sehr angetan, und die ersten Listungen sind so gut wie sicher.

Nun wird es allerdings etwas zäher und Herr Anton wird ungeduldig, als er von seinem englischen Mitarbeiter erklärt bekommt, dass z.B. Tesco erst in einem Jahr eine Listung vorsieht, weil jetzt erst mal das Weihnachtsgeschäft losgeht und andere Produkte, die schon bekannter sind, Vorrang haben. Der Businessplan des Herrn Anton sieht vor, dass der ROI nach spätestens 18 Monaten erreicht ist und daher sollten nach 6 bis 10 Monaten die Verkäufe im vollen Gange sein. Immerhin hat Booths die Waren schon in die Regale gestellt, leider verkaufen sie sich jedoch eher schleppend.

Herr Anton schaut sich das vier Wochen an und lässt dann die gesamte Vertriebsmannschaft inklusive dem in England tätigen Vertriebsmitarbeiter kommen, um allen zu verkünden, dass er angesichts des Misserfolgs auf der Insel sein Engagement einzustellen gedenkt. Es könne doch nicht wahr sein, dass die Verkaufszahlen derart niedrig sein – vermutlich sei der Vertrieb völlig unfähig.

Alles Geschrei nützt aber nichts, der Umsatz steigt zwar, aber für Herrn Anton viel zu langsam. Er hat längst mit Großbritannien abgeschlossen, obwohl er es in den Teilen wie Wales und Schottland noch nicht einmal versucht hat. Die Vertriebsgesellschaft wird nach nur 18 Monaten liquidiert und Herr Anton konzentriert sich wieder ausschließlich auf Deutschland.

Ein paar Zahlen sollten das Phänomen erklären:

Anzahl der Vertriebsmitarbeiter von Anton in Deutschland:	20
Anzahl der Vertriebsmitarbeiter von Anton in England:	1
Produkte in Listung in Deutschland:	15
Produkte in Listung in England:	2
Anzahl der Jahre die Antons Gesellschaft in Deutschland erfolgreich ist:	50
Anzahl der Jahre bis zur Aufgabe in England:	1,5
Jahre von Gründung bis zur ersten Listung im Supermarkt in Deutschland:	8

Es ist ein häufig auftretendes Phänomen, dass Unternehmen ihre Internationalisierung schon nach kurzer Zeit wieder abbrechen, weil sie eine unrealistische Vorstellung davon haben in welcher Zeitspanne sich der Erfolg einzustellen hat. Dahinter verbirgt sich häufig der Glaube, dass die vorgetane Arbeit im Heimatmarkt eine gewisse Ausstrahlung auf den Zielmarkt hat, was aber nicht der Fall ist.

Die Firma von Herrn Anton wurde von seinem Vater gegründet und war zunächst eine kleine Metzgerei, in der hochwertige Schinkenspezialitäten in traditioneller Handarbeit produziert wurden. Vater Anton wusste, dass er auch das Potenzial hatte, im größeren Stil über Supermärkte zu verkaufen. Er bemühte sich daher früh darum, dort gelistet zu werden. Immerhin, acht Jahre nach der Gründung seiner Handelsgesellschaft, die neben der Metzgerei aufgebaut wurde, war er in mehr als nur einem Supermarkt gelistet und damit im Handel etabliert.

Die Frage, die man Herrn Anton stellen sollte, ist die, warum er glaubt, dass er nach 18 Monaten Marktbearbeitung mit nur einem einzigen Vertriebsmitarbeiter im Ausland erfolgreich sein wird? Um es ganz deutlich zu sagen: Ausländische Märkte warten nicht auf uns wie ein Junkie auf den neusten Stoff. Es gibt bereits Schinken in England und Schokolade in Südafrika. In der heutigen Zeit, in der man fast alles überall kaufen kann, ist es nicht unbedingt leichter geworden, seine Produkte am Markt zu platzieren. Es ist schwieriger geworden. Meist sind die Produkte sogar so vergleichbar, dass der Erfolg von anderen Faktoren als der Produktqualität selbst entschieden wird. Hier wird z.B. das Markenimage zum Erfolgsfaktor, aber dieses lässt sich nicht in 18 Monaten aufbauen.

Was immer Sie bisher in Ihrem Heimatmarkt getan haben – sofern Sie nicht Apple oder BMW sind können Sie davon ausgehen, dass Sie diese Bemühungen bei einem Markteinstieg im Ausland wiederholen müssen.

6. Sprache und Mentalität Ihrer Kunden im Ausland erachten sie als vernachlässigbaren Faktor

Herr Schulz aus R. war schon immer ein Mensch mit großer Affinität zu Großbritannien und insbesondere London hat es ihm angetan. Wann immer er kann, fliegt er über den Kanal, um ein paar freie Tage dort zu verbringen.

Herr Schulz ist auch Unternehmer und stellt alle Arten von Schlössern her. Zylinderschlösser und Vorhängeschlösser von der Schulz GmbH sind bekannt für ihre Qualität und ihre multifunktionale Einsetzbarkeit.

Eines schönen Tages wieder in London, stellt Herr Schulz in einem Geschäft für Schließtechnik fest, dass seine Schlösser ja eigentlich auch für den britischen Markt geeignet wären. Er fragt sich noch, warum ihm das nicht schon früher aufgefallen ist, und beginnt im selben Moment eine Strategie für den Markteinstieg zu entwickeln.

Zurück in R., wo schon seit Jahren so erfolgreich Schlösser gebaut werden, trommelt Herr Schulz seine Mannschaft zusammen, um die neue Strategie der Expansion in das Vereinigte Königreich vorzustellen. Sofort wird eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen und die Damen und Herren vergeben schon mal intern die verschiedenen Aufgaben – eine schlagkräftige Truppe deutscher Spezialisten plant den Markteinstieg in UK.

In einem der folgenden Strategiegespräche meldet sich Kollege Karsten zu Wort und gibt zu bedenken, ob es nicht sinnvoll wäre einen Berater aus England anzusprechen, um das geplante Marketing und die Verkaufsunterlagen an den englischen Geschmack anzupassen.

Herr Schulz reagiert beinahe aggressiv auf diesen Vorschlag und macht dem Kollegen Karsten deutlich, dass er selbst seit Jahren nach London fährt, die Sprache fast wie seine Muttersprache spricht und die Engländer durch und durch kennt. Auch den Hinweis darauf, dass Großbritannien nicht nur aus England bestehe, wischt Herr Schulz vom Tisch.

Herr Schulz hat die Dinge schon immer in die eigene Hand genommen. Die Website seines Unternehmens z.B. hat der Schwiegersohn gemacht, der kann HTML und „kostet ein Appel und ein Ei“. Außer Herrn Schulz (und dem Schwiegersohn) sind im Unternehmen zwar alle der Meinung, dass die Website eine mittlere Katastrophe ist, aber wer das öffentlich bemerkt, riskiert eine Abfuhr, die sich gewaschen hat.

So, und damit sind die Verantwortlichen für UK auch schon bestimmt:

- Herr Müller hatte in der Schule Englisch als Leistungskurs, der macht die Texte
- Herr Fritz, der in seiner Freizeit gerne Fotoalben gestaltet, gestaltet den Prospekt
- Der Schwiegersohn zeichnet für die englische Webseite verantwortlich
- Herr Schulz persönlich behält den Überblick

Nach ein paar Wochen reist man nach London, wo man mittels einer deutschen Agentur und verschiedener Verbände einige potenzielle Vertriebspartner und auch schon mögliche Kunden identifiziert hat. Im Vorfeld hatte sich Kollege Karsten überlegt, ob er darauf hinweisen sollte, dass es vielleicht eine Idee wäre, einen englischen Vertriebsmitarbeiter zu suchen. Doch er schweigt lieber, um sich keinen weiteren Rüffel einzufangen.

Hätte Herr K. die Möglichkeit gehabt, seine Bedenken zu äußern, und hätte man ihm Gehör geschenkt, hätte vielleicht verhindern können, was sich nun nach nur wenigen Gesprächen mit potenziellen Geschäftspartnern ergab:

- „Ich hatte Englisch in der Schule als Leistungskurs“ heißt nicht, dass man Texte formulieren kann, die für einen Muttersprachler „erträglich“ sind.
- „Ich erstelle gerne Fotoalben in meiner Freizeit“ bedeutet nicht, dass man auch einen Prospekt entwerfen kann – schon gar nicht, wenn man nicht weiß, was die Engländer unter guter Werbung verstehen.
- „Ich kann HTML“ bedeutet nicht, dass man eine gute Webseite bauen kann. Schon gar nicht auf Englisch.

„Business is local“ - drei Worte, die an ihrer Richtigkeit nichts eingebüßt haben, auch dann nicht, wenn wir in einer globalisierten Welt mit unbeschränkter Transparenz leben. Wer in ein fremdes Land geht (und sei es im nahen Europa), der muss sich dort an Sprache und Mentalität anpassen, um als lokaler Anbieter angesehen zu werden.

Herr Schmidt hat das nicht beachtet. Er war der Meinung, dass er mit seinem sicherlich guten Englisch und der Hilfe seines Spitzenschülers in Englisch seinen Prospekt ins Englische übersetzen könne. Er war auch der Meinung, dass keine externe Hilfe nötig wäre, um den Prospekt an den Geschmack der englischen Kundschaft anzupassen. Beides leider grobe Fehler, die auch in der Folgezeit zu erheblichen Kommunikationsproblemen führen.

Letztlich wäre es natürlich deutlich teurer geworden, wenn Herr Schmidt gleich alles richtig gemacht hätte. Der Prospekt, der eine Menge Fehler beinhaltete, wurde in die Tonne getreten, die englische Webseite wurde wieder abgeschaltet und die Reisen nach London verliefen auch völlig ohne Erfolg, weil das Auftreten von Herrn Schmidt als völlig unprofessionell wahrgenommen wurde.

7. Außendienst übernimmt auch Auslandsvertrieb

Ach wie schön ist doch die Schweiz. Die Berge sind beeindruckend, die Schokolade betörend und das Schweizerdeutsch irgendwie sympathisch. Und als wenn das nicht alles schon genug wäre, haben die Bürger des Alpenstaates auch noch reichlich Geld und sind konsumfreudig.

Was liegt also näher, als von Süddeutschland aus zumindest die deutschsprachige Schweiz zu erobern und die allseits geschätzten Produkte der Pfeiderer GmbH auch dort zu vertreiben.

Herr Pfeiderer junior stellt in Konstanz am Bodensee, Grenzstadt zur Schweiz, in der dritten Generation hochwertige Einbauküchen her.

Seine Küchen – Qualität aus deutschen Landen – sind sehr beliebt, aber teuer, was sie für den Schweizer Markt geradezu prädestiniert.

Bisher wurden noch keine großen Vertriebsaktivitäten in die Schweiz gelenkt, aber es war unübersehbar, dass immer mehr Schweizer eine Pfeiderer Küche wollten und sich daher anschickten nach Deutschland zu fahren und dort ihr Küchen zu bestellen - ein einträgliches Geschäft mit hohem Wachstumspotenzial.

Herr Pfeiderer wollte nun Nägel mit Köpfen machen und stellte sich vor, die gesamte Schweiz künftig mit seinen hochwertigen Küchen zu beliefern. Einen Steuervertreter hatte er schon im Land, denn für seine Montagetätigkeiten beim Küchenaufbau benötigte er diesen. Der nächste Schritt,

nämlich die Gründung einer eigenen Schweizer Niederlassung, konnte daher unproblematisch von dem bekannten lokalen Steuerberater durchgeführt werden.

Aus Kostengründen wollte Herr Pfeleiderer erst einmal auf einen Showroom verzichten und entschied sich für den Vertrieb über lokale Messen und Ausstellungen sowie einem eigens von ihm entwickelten Direktvertrieb nach dem Modell „Vorwerk“, das er sehr erfolgreich in Deutschland betrieb. Seine geschickten und gut geschulten Verkäufer mussten sich nur Zugang zu Haus oder Wohnung des potenziellen Kunden verschaffen, und dann direkt vor Ort dem staunenden Kunden mittels selbst entwickelter Computersimulation die neue Küche virtuell aufbauen. War dies erst einmal gelungen, war der Auftrag in greifbare Nähe.

Sein Vorteil war auch, dass er dank recht hoher Margen mit nur wenigen Aufträgen gut leben konnte.

Nun sollte das also in die Schweiz übertragen werden und es sprach nichts gegen einen vollen Erfolg.

Der Katalog wurde weitestgehend so belassen, wie er war. Nur die Preise wurden in Schweizer Franken ausgewiesen und die deutschen Vertriebsmitarbeiter bekamen so etwas wie ein interkulturelles Training - und zwar von Frau Pfeleiderer, die immer wieder gerne in Zürich einkauft und sich von daher prima auf die Schweizer versteht.

Jetzt wurden den einzelnen deutschen Außendienstmitarbeitern gewisse Gebieten zugeteilt, sodass ein weites Dreieck zwischen Basel, Bern und Luzern entstand, das gut zu erschließen war.

Voll motiviert gingen alle ans Werk: Nach einer Woche gab es schon einen Auftrag, nach drei Wochen einen weiteren. Aber als es dabei erst mal blieb, verschwand die gute Laune nach und nach.

In der ersten Krisensitzung des Vertriebs mit der Geschäftsleitung wurde klar, woran es lag: Die Vertriebsmitarbeiter wurden von den Eidgenossen einfach nicht in ihre Häuser und Wohnungen eingelassen. Sie kamen zwar an die Tür, wenn man klingelte, aber spätestens nach dem oft etwas unbeholfenen „Gruezi“, wurden die Vertriebler der Pfeiderer GmbH freundlich, aber bestimmt abgewiesen.

Ein Sprachkurs in Schweizerdeutsch wurde angedacht. Es half aber dennoch nichts, die Küchen konnten über diesen Weg nicht verkauft werden. Vielen Stunden des vergeblichen Klingelns an Türen und viele gefahrene Kilometer auf Schweizer Straßen gingen immer mehr zulasten des Budgets.

Was war passiert?

Die Geschäftsleitung der Pfeiderer GmbH war fälschlicherweise davon ausgegangen, dass der deutsche Vertrieb einfach 1:1 in die Schweiz übertragen werden könne, noch dazu mit deutschen Außendienstmitarbeitern. Es ist häufig zu sehen, dass deutsche Unternehmen, gerade im grenznahen Bereich, den entscheidenden Fehler begehen, zwei sehr unterschiedliche Dinge miteinander zu verwechseln: Das eine ist die Beliebtheit der deutschen Produkte im Ausland und das andere ist die (Un-) Beliebtheit der Deutschen selbst im Ausland – zwei Dinge, die unterschiedlicher gar nicht sein könnten.

Durch sein Auftreten hatte der deutsche Außendienstler bereits an der Haustüre des potenziellen Schweizer Kunden verloren. Die Schweizer wollten diesen Vertreter aus dem Ausland,

der nicht einmal akzentfrei „Gruezi“ sagen konnte, nicht in ihre Behausung einlassen – warum auch. Sie waren schon bei den eigenen Landsleuten skeptisch und zurückhaltend, wie dann erst bei Ausländern! Hätte Herr Pfeleiderer die Investition nicht gescheut, Schweizer Mitarbeiter anzustellen und diese zu schulen, wäre der Erfolg wahrscheinlich eingetreten.

Dies ist übrigens kein typisches deutsch-schweizerische Problem. Ein Sprichwort beschreibt so auch sehr schön das Verhältnis von Deutschen und Franzosen: „Die Deutschen mögen die Franzosen, nehmen sie aber nicht ernst. Die Franzosen hingegen nehmen die Deutschen ernst, mögen sie aber nicht.“

8. Ein Importeur übernimmt den gesamten Vertrieb im Zielland

Herr Schmidt aus F. stellt wunderbare Möbel aus Rattan und anderen Flechtmaterialien her. Sein Unternehmen baut dabei auf echte Handarbeit und zwar ausschließlich „Made in Germany“. Dieses Qualitätsmerkmal ist ihm heilig, es rechtfertigt vor allem aber die recht hohen Preise, denn gegenüber der vor allem aus Indonesien stammenden Konkurrenz sind die Schmidt-Möbel mehr als doppelt so teuer.

Nun hat Herr Schmidt im vergangenen Jahr die Möbelmesse in Paris besucht und dort seine kostbaren Möbel ausgestellt. Er weiß, dass es in Frankreich einen großen Markt für seine Produkte gibt - vor allem die Südküste Frankreichs verspricht ein fantastisches Potenzial.

Die Messe begann und der Optimismus von Herrn Schmidt wurde tatsächlich nicht enttäuscht. Schon am ersten Tag waren sehr viele interessierte Händler an seinem Stand, bestaunten die tolle Qualität, fachsimpelten über die hervorragende Handarbeit und zeigten ein hohes Kaufinteresse. Einigkeit herrschte bei den Interessenten auch darüber, dass die Preise zwar im oberen Segment liegen, jedoch gerade in der Zielregion der Südküste die passende Zielgruppe vorhanden sei.

Herr Schmidt sah sich nun aber dem Dilemma ausgesetzt, dass er es mit einer Vielzahl von potenziellen Kunden zu tun hatte, die aber relativ geringe Mengen einkaufen wollten. Da war ein Möbelhaus aus Cannes, die ein paar Sessel – am liebsten in Kommission – nehmen wollten, ein anderes aus St. Tropez war an zwei Sofas interessiert.

In dem Moment, in dem sich die Laune von Herrn Schmidt langsam zu trüben begann, erschien Monsieur Dujardin auf dem Messestand und erklärte, dass er das ultimative Konzept für den Geschäftserfolg in Frankreich für ihn habe. Er – Monsieur Dujardin – sei erfolgreicher Importeur für hochwertige Gartenmöbel und die Flechtmöbel der Firma Schmidt würden sein Produktportfolio auf hervorragende Weise ergänzen.

Die Augen von Herrn Schmidt fingen an zu leuchten, denn insgeheim hatte er sich gewünscht, dass er in Frankreich jemanden finden würde, der ihm die ganze Arbeit dort abnehmen würde. In der Vorstellung von Herrn Schmidt war der Importeur so etwas wie die eierlegende Wollmilchsau: ein einziger Kunde für den ganzen Markt, nur eine Rechnung an eine Adresse, Marketing und Kundenkommunikation direkt vor Ort von Franzosen für Franzosen, einschließlich französischem Charme. Voilà!

Nach einem gemeinsamen Abendessen in Paris waren sich beide handelseinig. Es wurde ein Vertrag unterschrieben, in dem unter anderem vereinbart wurde, dass Monsieur Dujardin das alleinige Vertriebsrecht für Frankreich erhält und er die Margen marktgerecht selbst kalkulieren darf. Zudem erreichte er auch, dass Herr Schmidt ihm kostenlos Möbel für einen einzurichtenden Showroom in der Nähe von Nizza liefern und für dessen Kosten auch vollumfänglich aufkommen würde. Für Herrn Schmidt eine Kleinigkeit, denn aus den Gesprächen mit Dujardin hatte er ja erfahren, welch unglaubliches Potenzial vorhanden war und dass sich diese Investition in kürzester Zeit auszahlen würde.

Nun wurde alles auf den Weg gebracht. Schmidt lieferte die Stücke für den Showroom, mietete für und mithilfe von Dujardin ein tolles und teures Ladengeschäft an und stellte natürlich alle seine Prospekte in übersetzter Form zur Verfügung. Die

Erwartungen waren jetzt sogar noch höher als am Anfang. Vor allem aber war die Überzeugung da, dass man in Dujardin die ultimative Lösung zur Erschließung des französischen Marktes gefunden hätte.

Die Wochen gingen ins Land, aber es tat sich nicht viel im Frankreichgeschäft. Ab und zu kam eine Bestellung herein, ein kleiner Beistelltisch, ein paar Stühle, mal eine Sitzbank. Der ersten Anflug von Nervosität bei Herrn Schmidt konnte Dujardin noch besänftigen. Die Hauptsaison stehe ja noch vor der Tür und da kämen die Umsätze voraussichtlich schon herein.

Es wurde Juni, Juli und August, aber die Umsätze stiegen bei Weitem nicht so schnell und stetig, wie dies auch notwendig gewesen wäre, um die erheblichen Anfangsinvestitionen wieder einfahren zu können. Herr Schmidt überwies jeden Monat die Ladenmiete und pumpte weiter Geld in Werbemittel. Die Sommermonate verrannen langsam, ohne dass die Verkäufe in Frankreich signifikant mehr wurden. Am Ende zeigte der Kalender den 15. Oktober und das ursprünglich eingeplante Budget war aufgebraucht.

Herr Schmidt entschied nun sehr schnell, die Notbremse zu ziehen und den Laden dichtzumachen. Um wenigstens die teuren Ausstellungsstücke zu retten, nahm er einen LKW und fuhr nach Nizza, um dort alles einzuladen. Dort angekommen, überraschte er Herrn Dujardin, der gerade im Laden war. Schmidt glaubte seinen Augen nicht zu trauen: Das Lager war voll mit Flechtmöbeln, die seinen zum Verwechseln ähnlich sahen, die aber definitiv nicht seine Originale waren. Ganz offensichtlich nahm Dujardin die Ausstellungsstücke als Produktmuster, ließ diese in Indonesien nachbauen und verkaufte sie auf eigene Rechnung an interessierte Kunden.

Was lernen wir daraus?

Der Importeur erscheint zunächst einmal als eine einfache und zuverlässige Möglichkeit, einen ausländischen Markt zu erschließen. Vor allem die Möglichkeit, nur an einen Kunden im Ausland eine Rechnung schreiben zu müssen und jemanden zu haben, der sich vor Ort um alles kümmert, ist natürlich verlockend.

Was auf den ersten Blick alle Probleme auf einmal löst, stellt sich hinterher gerne als fatale Falle heraus. Betrachtet man die Sache nämlich einmal ohne die rosa Brille des Optimisten, der an die Redlichkeit der Menschen glaubt, dann wird die Problematik schnell deutlich. Nur ein Kunde bedeutet dann nämlich auch, dass das gesamte Risiko an einer einzigen Person festgemacht ist. Hält der Importeur nicht, was er verspricht, kippt das gesamte Engagement in die roten Zahlen. Selbst wenn es am Anfang klappt, bleibt das Risiko bestehen, denn das gesamte Marktwissen und das über die Kunden liegt einzig beim Importeur.

Und es muss ja nicht einmal der böse Wille sein, der zum Ausfall des Importeurs führt. Auch durchaus redlich denkende und handelnde Importeure wurden schon aufgrund unterschiedlichster Umstände zur Geschäftsaufgabe gezwungen.

Ein Beispiel aus Süddeutschland, in dem ein Unternehmen chemische Produkte zur Wasseraufbereitung über einen Importeur nach Spanien exportiert hat, zeigt wie fragil eine solche Konstellation sein kann und häufig auch ist.

Hier war der Importeur aus wirtschaftlichen Gründen nicht mehr in der Lage, die spanischen Kunden zu beliefern, gleichzeitig konnte er dem deutschen Unternehmer die schon importierte Ware nicht mehr bezahlen. Im Ergebnis bekam der Kunde in Spanien keine Ware mehr und unser Unternehmer aus Süddeutschland blieb auf seinen Forderungen sitzen.

9. Alle gehen nach China, Sie gehen mit

Altmeier macht Fenster. Er macht gute Fenster und zwar solche, die richtig Energie sparen und dazu noch toll aussehen. Altmeier unterstützt auch den lokalen Fußballverein der großen Kreisstadt S. und ist der Vorzeigeunternehmer des Landkreises. Er ist innovativ, umweltfreundlich, ein Lokalpatriot, der Arbeitsplätze schafft, und sowieso ein dufter Typ.

Ende 2005 konnte ein ehrgeiziger Politiker aus dem Landkreis bei einer Chinareise seiner Partei einige potenzielle Investoren für seinen Standort interessieren. Er hatte eine Gruppe interessierter Chinesen aufgetan, die zu einer Delegationsreise nach Deutschland aufbrechen wollten, um dort vor Ort zu sehen, welche Investitionen in China oder Deutschland mit einer Kooperation möglich seien.

Als der Besuch der Chinesen vorbereitet wurde, kam Altmeier ins Spiel. Er sollte der chinesischen Delegation vorgestellt werden, seine Fabrik und seine Produkte präsentieren und damit das deutsche Unternehmertum repräsentieren. Kein anderer schien dafür so geeignet, niemand könne das besser.

In den Tagen vor dem Besuch der Delegation wurde die Fabrik von Altmeier auf Hochglanz gebracht, alles wurde schön hergerichtet und vor der Fabrik wehten schließlich drei Fahnen der Volksrepublik China. Die Delegation konnte kommen.

Als es endlich so weit war, ging alles sehr schnell. Die Chinesen kamen, waren in der Tat angetan von Altmeiers Fabrik und nahmen den Unternehmer sofort in Beschlag. Altmeier wurde Teil der Delegation, durfte neben dem chinesischen Delegationsleiter sitzen und einige „乾杯“ (Ganbei „Prost“)

später stand natürlich die Einladung Altmeiers nach China. Er müsse einfach sehen, welche unglaublichen Chancen China für sein Unternehmen bedeute. Ein Investment in China sei wie für ihn gemacht.

Schon drei Monate später flog Altmeier nach China, herzlich begrüßt von den Teilnehmern der damaligen Delegation. Er wurde überall rumgeführt, bekam die schnell wachsenden Industriezonen gezeigt und war mehr als beeindruckt von den Zahlen des Wachstums, von denen man in „good old Germany“ nicht einmal zu träumen wagte.

Und es wurde geredet und geredet, und argumentiert und argumentiert. Nach drei Tagen war für Altmeier klar, dass er hier in China investieren müsse, eine Fabrik bauen würde, um seine Fenster im Reich der Mitte zu verkaufen. Das war für ihn der ersehnte Durchbruch, der notwendige Schritt zu „Altmeier International“, der Quantensprung in die Globalisierung. China, wir kommen!

In den nächsten Monaten wurde alles penibel geplant. Altmeier versuchte Kredite zu bekommen, redete viel mit Banken und noch mehr mit seinen neuen chinesischen Partnern. Er reiste einmal im Monat nach China, fand ein Baugrundstück, beauftragte ein Bauunternehmen und bestellte schließlich die Maschinen, die dann in China benötigt würden, um die Fenster zu produzieren. Das alles ging mächtig ins Geld, die Tausender reihten sich quasi nahtlos aneinander. Allein die vielen Reisen hatten nach sechs Monaten schon 30.000 Euro verbraucht, was allerdings im Verhältnis zu den anderen Beträgen aus dem Fabrikbau fast als Peanuts zu bezeichnen war.

Nach einem Jahr war es endlich so weit. Die Fabrik stand, die Maschinen waren angeschlossen und der feierliche Akt der

Firmeneröffnung wurde mit vielen Emotionen und Hoffnungen zelebriert. Sogar der Bürgermeister aus S. war eigens angereist, denn der inzwischen zum Ehrenbürger der Stadt ernannte Altmeier war ja quasi so etwas wie ein Botschafter der deutschen Gemeinde.

Die bis dahin getätigten Investitionen des Herrn Altmeier beliefen sich auf stolze 5,5 Millionen Euro und die galt es jetzt in kürzester Zeit zu erwirtschaften, um zumindest den ROI (Return on Investment) so schnell wie möglich zu erreichen.

Leider gab es da eine ziemliche Lücke zwischen Wunsch und Realität, denn der Verkauf der Fenster gestaltete sich ausgesprochen schwierig. Irgendwie wollte der Absatz nicht richtig anspringen und die eigentlich unschlagbaren Argumente, die für den Kauf der tollen Energiesparfenster mit deutscher Technologie sprachen, schienen nicht so richtig zu greifen. Häufig mussten die Vertriebsleute der Altmeier China zusehen, wie ihre Produkte zwar als innovativ beurteilt wurden, die Bauherren aber dennoch die billigeren Fenster des Wettbewerbers kauften. Das Hauptargument der Energieeinsparung von bis zu vierzig Prozent schien für die Kaufentscheidung der Entscheidungsträger einfach nicht den Ausschlag zu geben.

Ein Jahr nach der Eröffnung musste Altmeier die traurige Bilanz ziehen, dass er sich offensichtlich gründlich verschätzt hatte. Er war durch den Sturm der Begeisterung für China mitgerissen worden, ohne sein Engagement kritisch genug hinterfragt zu haben. Eine Marktstudie hatte er zwar gemacht, wollte diese aber eigentlich nur, um seine bereits bestehende Meinung zu untermauern. Er hatte dann ihr Ergebnis natürlich so interpretiert, dass dieses zu seiner Investitionsentscheidung passte - nach dem Motto: „Ich habe meine feste Meinung, nun

verwirre mich nicht mit Tatsachen.“

Damit aber nicht genug. An dem Tag, an dem sich Altmeier eingestehen musste, dass seine China-Investition gescheitert war und es jetzt nur noch um Schadensbegrenzung gehen könne, meldete sich zu Hause in S. das Finanzamt zu einer Betriebsprüfung an.

Alle Ausgaben für China waren über die deutsche Gesellschaft gelaufen, aber das deutsche Finanzamt teilte leider nicht die Meinung, dass diese Investitionen und die darauffolgenden Verluste von der Muttergesellschaft getragen werden durften bzw. konnten. Das Amt verlangte Steuernachzahlungen, die letztendlich zur Insolvenz der Gesellschaft führten - der Vorzeigeunternehmer und Ehrenbürger war am Ende ...

Fazit:

Es ist keine gute Idee, sein Auslandsengagement von äußeren Einflüssen und Motivationen leiten zu lassen, auch wenn die Verführung dazu allgegenwärtig ist.

Der nicht allzu lang zurückliegende Hype um die sogenannten BRICS-Staaten hat das mehr als deutlich gemacht. Was wurden diese Märkte hochgelobt! Die gesamte Wirtschaftspresse überschlug sich mit immer wilderen Prognosen zur Entwicklung dieser Märkte.

Unvergessen, wie der damalige brasilianische Präsident Lula als Garant einer prosperierenden Wirtschaft des größten Landes Lateinamerikas gefeiert und welch großes Wachstum prognostiziert wurde.

Oder auch der angeheizte „run“ auf Südafrika, dem neu-

en Superland südlich des Äquators und Heilsbringer für den gesamten afrikanischen Kontinent. Und Russland, China, Indien: Goldgräberstimmung überall.

Nun haben wir 2021 und was ist daraus geworden? Lula kam in den Knast und Bolsonaro ritt Brasilien in den Abgrund. Zukunft ungewiss. Indien leidet nach wie vor an erheblichen Strukturproblemen. Russlands Wirtschaft ist immer noch durch Sanktionen blockiert. Südafrika steckt wohl in der tiefsten Krise seit Jahren. China wird immer teurer und politisch fragwürdiger.

Ein jeder Unternehmer ist gut beraten, sein Auslandsengagement ausschließlich strategisch und auf individuellen Einschätzungen der eigenen Branche auszurichten. Außerdem hat die Corona-Krise gezeigt, wie schwer es werden kann, eine weit entfernte Niederlassung überhaupt steuern zu können, wenn man nicht einmal mehr dort hinfahren kann. Es scheint daher eine gute Idee zu sein, erst einmal die Märkte in den Nachbarländern erfolgreich zu erschließen, bevor man den Prognosen der selbsternannten Spezialisten folgt und für viel Geld seinen Erfolg im fernen China sucht.

10. Betriebsstätte oder Tochtergesellschaft? Brauchen wir nicht!

Frau Diener aus Z. leitet eine Gebäudereinigungsfirma an der deutsch - niederländischen Grenze und beschäftigt dort etwa 200 Mitarbeiter. In Deutschland hat sie bedeutende Kunden wie etwa die Deutsche Bahn oder große Hotels. Ihre Mitarbeiter kommen zwar aus allen möglichen, vor allem osteuropäischen, Ländern, haben aber immer einen geltenden deutschen Arbeitsvertrag und sind natürlich ordnungsgemäß angemeldet.

Nun kommt Frau Diener bei der Veranstaltung eines Wirtschaftsverbands mit einem niederländischen Unternehmer in Kontakt, der ein Hotel mit über 200 Betten in den Niederlanden hat und dort eine Firma für die notwendigen Reinigungsarbeiten sucht. Bisher hatte das Hotel eigene Reinigungskräfte und Zimmermädchen, aber die Kosten für Personal und Sozialversicherung sind inzwischen so hoch geworden, dass ein Outsourcen dieser Tätigkeit durchaus sinnvoll sein könnte.

Nach einigen Verhandlungen ist man sich einig und Frau Diener wird ab sofort die Reinigungskräfte für das Hotel stellen. Etwa 15 Personen fahren jeden Tag die ca. 30 km aus Deutschland zu ihrem Arbeitsplatz im Nachbarland.

Einige Zeit vergeht und beide Geschäftspartner sind mit der eingegangenen Verbindung sehr zufrieden. Frau Diener verdient gutes Geld in den Niederlanden und der Hotelbetreiber ist zufrieden mit der erbrachten Leistung. Alles läuft perfekt.

Alles? Nun ja, sieht man einmal von der Tatsache ab, dass Frau Diener eine Dienstleistung im Ausland erbringt und dabei

so tut, als hätte das keine steuerlichen Konsequenzen. Frau Diener ist nämlich nicht einmal auf die Idee gekommen, dass sie über ihre Tätigkeit eine Betriebsstätte in den Niederlanden begründen könnte. So fakturiert sie fleißig die Dienste ihrer Firma mit deutscher Mehrwertsteuer und versteuert die Erträge ebenfalls in Deutschland.

Vielleicht hätte das auch gar niemand bemerkt oder bemängelt, hätte das niederländische Finanzamt nicht eine Steuerprüfung in dem Hotel durchgeführt und wäre dabei auf Frau Dieners Unternehmung aufmerksam geworden. Die Einkaufsrechnungen des Hotels für die Reinigungsarbeiten wurden von den Prüfern aussortiert. Die folgende Aufstellung ergab einen Umsatz von etwa 1,6 Millionen Euro für die letzten 24 Monate.

Die niederländischen Finanzbehörden gingen nun im Gegensatz zu Frau Diener sehr wohl davon aus, dass die Tätigkeit auf niederländischem Boden eine Betriebsstätte nach Art. 5 OECD-MA (Musterabkommen) begründet, und ermittelten eine Steuerschuld von 120.000 Euro. Dazu kamen dann noch diverse Strafzahlungen und Versäumniszuschläge, was den Betrag am Ende auf etwa 250.000 Euro erhöhte.

Die nun folgende Post aus Amsterdam schlug bei Frau Diener wie eine Granate ein, vor allem weil der Betrag vollständig und bereits in zwei Wochen fällig war. Und als ob das alles nicht schon schlimm genug wäre, bekam Frau Diener auch noch die Ankündigung, dass man in den Niederlanden prüfe, ob sie nicht auch noch den Tatbestand der Steuerhinterziehung erfüllt habe.

Immer wieder betreiben Unternehmen grenzüberschreitende Geschäfte und sind sich dabei nicht im Klaren, dass diese Rechtsgeschäfte eine Steuerschuld begründen. Art.5 des OECD-Musterabkommens regelt, unter welchen Umständen eine Betriebsstätte entsteht und diese Regelungen werden immer strikter. Die Idee, die dahintersteht, ist dabei sogar einleuchtend: Wer die mit Steuergeldern geschaffene Infrastruktur in einem Land nutzt, um Geschäfte zu tätigen, der muss die daraus entstandenen Erträge auch dort versteuern.

Frau Dieners Mitarbeiter erwirtschaften den Umsatz und den daraus resultierenden Gewinn auf niederländischem Boden. Der Ort der Leistung ist ohne Zweifel die Niederlande mit ihrer gesamten von Steuergeldern finanzierten Infrastruktur wie z.B. Straßen, auf denen die Mitarbeiter von Frau Diener zu ihrem Arbeitsplatz fahren. Bei dieser Betrachtung muss es als sachgerecht erscheinen, dass die Körperschaftssteuer auch dort geschuldet wird.

Wie ging es nun aber für Frau Diener weiter? Der Weg führte sie natürlich sofort zu ihrem Steuerberater und dann zum zuständigen Finanzamt in Deutschland. In den vergangenen zwei Jahren hatte Frau Diener die Erträge aus den Niederlanden in Deutschland deklariert und dort auch die fällige Körperschafts- und Umsatzsteuer bezahlt. Das deutsche Finanzamt war leider ganz und gar nicht der Meinung, dass die Steuerschuld korrekt berechnet wurde und verweigerte die Erstattung der geleisteten Steuerzahlungen.

Würde Frau Diener jetzt die Steuern in den Niederlanden auch noch bezahlen, käme dies einer Doppelbesteuerung gleich, die durch ein bestehendes Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) zwischen Deutschland und den Niederlanden eigentlich

ausgeschlossen werden sollte. Es blieb ihr also nichts anderes übrig, als ein Schiedsverfahren anzuregen, dessen Ausgang jedoch einige Zeit beanspruchen kann. Bis dahin kann der Liquiditätsverlust schnell zur Existenzbedrohung werden.

Fazit:

Wer im Ausland Geschäfte macht, die mit Personaleinsatz und einer gewissen Regelmäßigkeit einhergehen, ist gut beraten, im Zielland zumindest eine Betriebsstätte anzumelden. Da diese Betriebsstätte in etwa einer unselbstständigen Zweigniederlassung entspricht, ist zu prüfen, ob dies ausreichend ist, oder ob es sogar sinnvoller ist, gleich eine Tochtergesellschaft als eigene Kapitalgesellschaft zu gründen und damit klare Abgrenzungen zur heimischen Tätigkeit zu schaffen. Klar definierte und dokumentierte Verrechnungspreise sind dabei eine hilfreiche Notwendigkeit und verhindern unangenehme Diskussionen bei der nächsten Betriebsprüfung.

11. Der Webshop – wenn die Krise zur Veränderung drängt

Frau Schlau aus L. betreibt einen florierenden Handel mit Büroartikeln aller Art. Vom Druckerpapier bis zu hochwertigen Büromöbeln hat sie alles im Sortiment. Seit letztem Jahr beschäftigt sie sogar einen Innenarchitekten, der auf Büroplanung und Design spezialisiert ist.

Ihre Firma befindet sich inmitten des Dreiländerecks Deutschland, Frankreich und Schweiz. Ihre geschäftlichen Aktivitäten erstrecken sich schon seit einigen Jahren in das benachbarte Ausland. Irgendwie war ihr dabei immer klar, dass sie wahrscheinlich Vertreter-Betriebsstätten in den ausländischen Märkten gründen sollte, aber wo kein Richter ...

Wenngleich Frau Schlau ein beeindruckendes Sortiment an Waren anbietet, so ist ihr Vertrieb eher konservativ organisiert. Auch im Jahre 2019 fahren Außendienstmitarbeiter noch täglich von Deutschland aus die großen Unternehmen der Region an, sprechen beim Einkauf vor und nehmen die Bestellungen auf einem großen Block entgegen. Auch druckt das Unternehmen jedes Jahr einen dicken Katalog, in dem die weit über tausend Artikel mit Nummer, Preis und Bildchen abgedruckt sind.

Und so läuft das Geschäft unaufgeregt ohne große Höhen und Tiefen bis – ja bis ein winziger Coronavirus die ganze Welt lahm legt und so ziemlich alles über den Haufen wirft, was bisher als normal und funktionell angesehen wurde.

Wie der Rest der Welt wird auch Frau Schlau durch diese neue Situation gänzlich überrascht, was sie mit ihrem Handel nicht davor bewahrt, sofort und heftig getroffen zu werden:

Die Grenzen werden beim ersten Lockdowns geschlossen und ihr Geschäft bricht sofort und ohne Vorwarnung brutal ein. Ihre Kunden in Frankreich und in der Schweiz können und wollen die deutschen Außendienstmitarbeiter nicht mehr empfangen. Und da Frau Schlau keine Niederlassungen in Frankreich und der Schweiz gegründet hat, kann sich der Außendienst auch nicht als Pendler ausweisen, um das entsprechende Recht auf den Grenzübertritt durchzusetzen. Bereits an dieser Stelle rächt sich also die bisherige Praxis.

Nun wäre Frau Schlau keine erfolgreiche Unternehmerin, wenn sie nicht in der Lage wäre, schnell auf Veränderungen zu reagieren und nach Lösungen zu suchen: Sie trommelt ihre leitenden Mitarbeiter zusammen und erklärt stolz, dass das Unternehmen jetzt ganz schnell einen eigenen Webshop erstellen wird. Immerhin wäre ja wohl jedem klar, dass Jeff Bezos ein erfolgreicher Mann sei und man müsse ja nicht gleich Amazon nacheifern, aber in die Richtung solle es schon gehen.

Die Belegschaft ist alles andere als begeistert. Die Vertriebsleute bekommen sanfte Panik, sehen sie sich doch schon als Opfer der Digitalisierung. Die Mitarbeiter der Warenwirtschaft haben eine ungefähre Ahnung, was auf sie zukommt und verabschieden sich bereits gedanklich von ihrem Jahresurlaub. Die IT-Abteilung – bestehend aus nur einem Mitarbeiter – bekommt Schnappatmung.

Es dauert ein wenig, bis sich alle mit dieser neuen Strategie abfinden, aber irgendwann machen sich alle seufzend an die Arbeit.

Was nun folgt, ist eine Anreihung von Katastrophen, Pech und Pannen: Das Warenwirtschaftssystem will keine Verbindung zum Webshop aufbauen, der Webshop weigert sich,

Bestellungen entgegenzunehmen und die letzten Rechnungen sind dank der ständigen Programmierarbeiten durchweg fehlerhaft, insbesondere die an ausländische Kunden. Keiner kann sich erklären, warum die Technik nicht tut, was sie soll. Die Schnittstellen entsprechen doch „eigentlich“ alle dem üblichen Standard, entsprechend mühsam gestaltet sich die Fehlersuche und zerrt an den Nerven aller Beteiligten. Die Frage nach der Abbildung von internen Verrechnungspreisen wagt in dieser Situation keiner mehr zu stellen.

In der Zwischenzeit ärgern sich die Kunden des bemühten Unternehmens sowohl diesseits als auch jenseits der Grenzen, denn durch die intern gebundenen Ressourcen ist der Versand der bestellten Waren ins Stocken geraten und die fehlerhaften Rechnungen werden reihenweise empört beanstandet.

In der Not wird aus dem Webshop also zunächst der teuerste Bestellblock der Firmengeschichte. Das Produktsortiment ist erfolgreich und vollständig digitalisiert worden und über die Webseite abrufbar, sodass der Außendienst – per Coronaverordnung ins Home-Office verbannt – immerhin damit beschäftigt ist, eingehende Bestellungen händisch auf dem vertrauten Auftragsblock zu notieren.

Diese Geschichte ist ein Musterbeispiel dafür, wie man – nicht nur im internationalen Geschäft – Entwicklungen verschlafen kann, um dann in Hektik zu reagieren, statt im Vorfeld mit „Change Management“ zu agieren.

Unternehmen begehen eben die größten Fehler, wenn es ihnen gut geht. Die Firma von Frau Schlau war sehr gemütlich in ihrer Komfortzone unterwegs, bis die Krise es unsanft aus seinen gewohnten Bahnen riss und die Chefin zum Handeln zwang. Für ein geplantes, überlegtes und strategisches Vorgehen, das

die Mitarbeiter überzeugt und mit einbezieht, war dann natürlich keine Zeit mehr.

Auch hier gilt: Niemand kann die wirklich großen Ereignisse der Weltgeschichte vorhersehen, weder eine Coronakrise noch die Anschläge des 11. September 2001 oder ähnlich tiefgreifende Umbrüche, die auf jeden von uns Einfluss nehmen. Gerade deshalb ist es sinnvoll und wichtig, die Veränderungen auf dem Markt und in der Welt aufmerksam zu beobachten und sich mit den möglichen Konsequenzen für das eigene Unternehmen auseinander zu setzen. Nur so kann man die eigene Strategie gegebenenfalls rechtzeitig anpassen und sie vorteilhaft umsetzen.

Über den Autor

Prof. Peter Anterist ist CEO der internationalen Treuhandgesellschaft InterGest, die an mehr als 50 weltweiten Standorten exportorientierte Unternehmen unterstützt. Er ist Jurist und studierte Betriebswirtschaft in Saarbrücken, bevor er an die juristische Fakultät der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität in Frankfurt/ Main wechselte, wo er 1999 sein Jurastudium abschloss.

An der Central University of Finance & Economics (CUFE) in Beijing hält Prof. Peter Anterist als Gastprofessor regelmäßig Vorlesungen im Bereich internationales Management.

Prof. Anterist ist auch Herausgeber der Publikation "Erfolg im Ausland - Ein Leitfaden für den Mittelstand" sowie der InterGest Investitionsführer zu zahlreichen Auslandsmärkten.

InterGest: The Art of Being Local Worldwide

Seit 1972 unterstützt die Treuhandgesellschaft InterGest mit einem umfassenden Dienstleistungsangebot international aktive Unternehmen bei der Gründung und Verwaltung einer ausländischen Niederlassung oder Tochtergesellschaft.

Die Dachgesellschaft InterGest Worldwide koordiniert derzeit ein weltweites Netzwerk von 52 unabhängigen Partnerorganisationen, die in insgesamt 55 Ländermärkten präsent sind.

Die InterGest-Organisation bietet insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen eine aktuelle, kostenwirksame und leistungsfähige Methode, ausländische Märkte zu erschließen und ihr Geschäft stufenweise im Ausland zu entwickeln.

Die weltweiten InterGest-Partner verfügen alle über umfassende Kenntnisse der kaufmännischen und rechtlichen Verhältnisse ihres Landes sowie über ein klares Verständnis der Erfordernisse und Komplexität des internationalen Handels. Wichtig für die dynamische Entwicklung des InterGest-Netzwerks war und ist, dass alle Partner mit der Unternehmenskultur mittelständischer Exporteure aus Deutschland persönlich vertraut sind.

Eine globale Infrastruktur ermöglicht eine enge und effektive Zusammenarbeit der einzelnen Partnerbüros, die so ihre jeweilige lokale Expertise auch in länderübergreifende Lösungen für die InterGest-Kunden einbringen können. Im Internet und über Communities in den sozialen Netzwerken suchen die InterGest-Partner den engen Austausch mit ihren Kunden.

ERFOLGREICH IM AUSLAND

EIN LEITFADEN FÜR DEN MITTELSTAND

2. ÜBERARBEITETE AUFLAGE

HERAUSGEBER: PETER ANTERIST



Neue Handlungsfelder im Ausland

Der überarbeitete Leitfaden "Erfolgreich im Ausland" ermuntert Mittelständler, auch nach der Pandemie Chancen der Internationalisierung zu nutzen. Der Herausgeber, Professor Peter Anterist und zahlreiche Außenwirtschaftsspezialisten haben sich in ihren praxisorientierten Beiträgen mit den aktuellen Herausforderungen für international aktive Unternehmen befasst. Anterist hat während der Pandemie mit zahlreichen Unternehmenskunden, aber auch mit den Autoren des Leitfadens den intensiven Austausch gesucht: "Die wohl wichtigste gemeinsame Erfahrung der letzten Monate: Ein entscheidender Erfolgsfaktor der Internationalisierung bleibt die Agilität der Teams in den Auslandsniederlassungen - und ihre Konzentration auf die Kundenbeziehung vor Ort."

*Prof. Peter Anterist (Hrsg.)
Erfolgreich im Ausland -
Ein Leitfaden für den Mittelstand*

*Zweite, überarbeitete Auflage
local global, Stuttgart 2021
160 Seiten, Softcover, 25 Euro,
ISBN 978-3-9820948-0-9*

*Erhältlich im Buchhandel oder unter
www.localglobal.com/bookshop/*

*Leseproben:
www.globalbusiness-magazine.de/leitfaden*

Neue Dynamik der französischen Wirtschaft

Für viele mittelständische Unternehmen ist und bleibt Frankreich der erste und wichtigste Auslandsmarkt. Die Treuhandgesellschaft InterGest will mit der inzwischen vierten Auflage ihres Investitionsführers Mittelständler beim Aufbau, der Restrukturierung oder der Erweiterung der unternehmerischen Präsenz im Nachbarland unterstützen. Auch im neuen, kompakten und lesefreundlichen Format richtet sich die Publikation an Menschen, die in den Unternehmen für die Strategie der Internationalisierung und ihre erfolgreiche Umsetzung verantwortlich sind. "Es gibt gute Gründe, die Veränderungen in unserem Nachbarland im Auge zu behalten. Frankreich und seine Unternehmen sind in den letzten Jahren dynamischer geworden", schreibt Professor Peter Anterist. Die Wirtschaft des Landes hat aber immer noch sehr starke Eigenheiten, die bei wichtigen Entscheidungen im Blick zu behalten seien.

Prof. Peter Anterist
InterGest Investitionsführer Frankreich

Vierte, überarbeitete Auflage
2021
128 Seiten, Softcover, 18 Euro,
ISBN 978-3-9820948-0-9

Erhältlich im Buchhandel oder
unter www.localglobal.com/bookshop/



