



**BMW-Stand auf der Motorshow in Peking:** Die Bayern setzen auf Kooperation.

lisierung über die Euro-Zone hinaus vorantreiben will, was üblicherweise kostenintensiver und mit höheren Risiken verbunden ist. Vernünftig sei ein 20-tägiger „Experten-Check“, bei dem der erfahrene Fachmann und der Unternehmer gemeinsam eine Exportstrategie entwickeln, empfiehlt Holste.

Freiberufliche Führungskräfte besitzen in der Regel die Fähigkeit, Dienstleistungen und Produkte neuen Märkten anzupassen. Das Stichwort dazu lautet „Downsizing“. Der Hausgerätehersteller Stiebel Eltron, dessen Umsatzanteil beim Export rund 50 Prozent ausmacht, exerziert das seit 30 Jahren vor - auch ohne externe Hilfe. Die Strategie dabei: Die Holzmindener betreten einen neu ins Visier genommenen Zielmarkt zwar mit ihren Premiumprodukten, specken diese aber technisch ab, wenn eine breitere Käuferschicht auf die Qualitätsware „made in Germany“ aufmerksam geworden ist. „Top Down vorzugehen stärkt das Profil der Marke“, weiß Stiebel-Eltron-Geschäftsführer Kai Schiefelbein. „Die spätere Anpassung auf die jeweiligen Bedürfnisse und die Kaufkraft in der Region ist dann Maßschneiderarbeit.“ Aktuell setzt Stiebel Eltron diese Strategie in Australien, China und Thailand um, wo die Niedersachsen inzwischen auch vor Ort fertigen. Deutsches Know-how wird durch lokale Manager ergänzt. Bislang mit Erfolg: Stiebel Eltron ist in Australien und Thailand inzwischen zum Marktführer geworden.

#### Auf Plattformen präsent sein

Viele Exzellenzen nutzen für ihr Exportgeschäft die Möglichkeiten der Plattformökonomie. Die digitalen Marktplätze, auf denen disruptive Veränderungen stattfinden, bieten bisher weitgehend ungenutztes Potenzial. Laut einer Bitkom-Befragung verzichtet jedoch jeder zweite Betrieb mit über 20 Beschäftigten bislang auf diesen Weg. Auslandsexpertin Greiner macht kleinen und mittleren Firmen in dieser Hinsicht Mut. Sie sollten versuchen, sich an Plattformen von Großunternehmen anzudocken. Digitale Zusammenarbeit sei das A und O.

Das meint auch Nils Annen, Staatsminister im Auswärtigen Amt: „Digitalisierung öffnet Grenzen und Horizonte, Abschottung und Nationalismus sind Irrwege.“ Automobilhersteller BMW macht das im Großen vor. Die Bayern sind bei Themen wie Elektrifizierung und autonomes Fahren offen für Kooperationen mit anderen Erstausrüstern. Zusammen mit dem Beratungshaus DXC Technology hat BMW eine IT-Plattform geschaffen.

Einzelkämpfer gehören nach Überzeugung von DXC-Chef Dirk Schürmann der Vergangenheit an: „Anstatt gegen andere Unternehmen in den Wettbewerb zu ziehen, müssen sich Firmen öffnen und kooperieren.“ Außerdem gingen Export-Champions heute fast wie Start-ups vor: „Der Weg ist das Ziel. Im kreativen Prozess eröffnen sich oft neue Perspektiven, die unbedingt gesehen werden müssen.“ Was Konzerne wie BMW vormachen, können Mittelständler übernehmen: „Das Bündeln firmenübergreifender Kompetenzen erleichtert das Bestehen im globalen Wettbewerb.“

#### Strategie

## Von Champions lernen

Viele kleinere Unternehmen scheuen wegen der Risiken oftmals den Einstieg in das Exportgeschäft. Dabei gibt es durchaus Strategien, damit der Sprung über die Grenze erfolgreich gelingt.

Jürgen Hoffmann Hamburg

**G**abriele Greiner weiß, wie kleinere Firmen, die erstmals einen Auslandsmarkt betreten, die Sache anfangen können: „Sie sollten schauen, wie es ihre Konkurrenten machen.“ Von Export-Champions lernen - diese Strategie ist das Mantra der Geschäftsführerin des German Centre for Industry and Trade.

Der Ableger der Landesbank Baden-Württemberg hilft deutschen Betrieben beim Einstieg in lokale Märkte in Singapur, Peking, Mexiko und Moskau. In Singapur beispielsweise sind 150 Firmen und Consultants zusammen mit der Deutschen Auslandshandelskammer Mieter unter einem Dach. „Durch die Nähe profitieren junge und kleine Betriebe von renommierten und großen Unternehmen, die bereits länger in dem Land sind“, erläutert Greiner.

#### Das Gespräch suchen

Dazu tragen auch Messen und Fachkongresse bei, wie sie das German Center in Singapur gerade für deutsche Firmen aus dem Bereich der Medizintechnik veranstaltet. Die Auslandsexpertin rät Firmen, die den Sprung ins Ausland wagen wollen, mit Wettbewerbern vor Ort zu reden. In der Fremde würden diese offener auch über Probleme sprechen.

„Einen einmal von einem „Vorgänger gemachten Fehler muss man ja nicht wiederholen“, sagt Greiner. Ein weiterer Tipp von ihr speziell für Südostasien-Newcomer: „Verzichten sie hier auf schwierige deutsche Firmenbezeichnungen wie GmbH & Co. KG und allzu lange Produktnamen.“ Das mache es unnötig schwierig, sich auf asiatischen Märkten einen Namen zu machen.

Internationalisierung gehört zur DNA der deutschen Wirtschaft. Über 50 Prozent aller Unternehmen zwischen Nordsee und Alpen exportieren ihre Produkte und Services. Insbesondere für Konzerne und große Mittelständler ist das Geschäft mit dem Ausland bester Bestandteil des Geschäftsmodells. Viele kleinere Betriebe konzentrieren sich dagegen häufig auf ihre Kernprodukte und den Binnenmarkt. Dieses Bild jedenfalls ergibt sich aus einer Mittelstandsstudie, die die Commerzbank zu Anfang dieses Jahres erstellt und vor wenigen Wochen veröffentlicht hat. Die „derzeitigen geopolitischen Turbulenzen“ machten es Firmen schwer, Exportstrategien mittel- und langfristig zu verfolgen, stellen die Commerzbanker darin fest.

Dabei gibt es durchaus Möglichkeiten auch für kleine Unternehmen, von den Auslandserfahrungen der Großen zu profitieren. Zum Beispiel über freiberufliche Manager, die als

„**Digitalisierung öffnet Grenzen und Horizonte, Abschottung und Nationalismus sind Irrwege.**“



**Nils Annen**  
Staatsminister  
Auswärtiges Amt

Führungskräfte auf Zeit arbeiten. „Viele dieser Experten und Manager haben jahrelange Konzernkarrieren und mehrmonatige Projektjobs in Großunternehmen hinter sich“, erläutert Erdwig Holste, Geschäftsführer des Personalvermittlungsunternehmens Management Angels. „Wenn sie in einen mittelständischen Betrieb gerufen werden, haben sie im Rucksack ihr Wissen darüber, welche Tools, Prozesse und Kontakte benötigt werden und welche Kennzahlen es anzuschauen gilt.“ Und sie können Konzern-Know-how auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten kleinerer Firmen herunterbrechen.

Holste vergleicht das mit einem Bild von Tankern und Schnellbooten: „Man bringt den richtigen Motor und Treibstoff mit aufs kleine Schiff, nicht aber den Ballast.“ Management Angels ist Gründungspartner der WIL-Group, einer weltweiten Provider-Vereinigung, über die Unternehmen auf einen Pool von 38 500 Interim-Managern in 37 Ländern Zugriff haben, „darunter viele Exportfachleute“, berichtet Holste.

Er rät Mittelständlern, die ihr Exportgeschäft ausbauen wollen, sich frühzeitig einen externen Auslandsexperten an Bord zu holen - nicht erst dann, wenn das Unternehmen scheinbar vor unlösbaren Problemen steht. Das gilt insbesondere dann, wenn der Betrieb seine Internationa-