

Über Grenzen hinweg Geschäfte machen

Erfahrungsberichte von Firmenkunden



Inhalt

| | |
|---|----|
| Vorwort | 1 |
| Antworten für die Firmenkundenberatung | 2 |
| Firmen berichten – von Amerika bis Rumänien | 3 |
| Partnerschaften von China bis Spanien – Lohnfertigung und Vertrieb | 4 |
| Indien – Joint Venture für Produktion und Zulieferung | 6 |
| Polen – Geschäftsaufbau per Niederlassung | 8 |
| Polen – Expansion für Direktvertrieb | 10 |
| Rumänien – Produktions- und Serviceniederlassung | 12 |
| Schweden – Projektmanagement und Beteiligung | 14 |
| Schweiz – Kundenbetreuung und Projektabwicklung | 16 |
| USA – Produktions- und Vertriebsniederlassung | 18 |
| Geschäftspartner finden – Erste Kontakte knüpfen und Kooperationsform wählen | 20 |
| Im Auslandsgeschäft gut beraten – Die Ansprechpartner für Firmenkundenbetreuer | 22 |
| Weitere Einrichtungen der Sparkassen-Finanzgruppe | 24 |

Geschäftsentwicklung durch Auslandskooperation.

Inlandsgeschäft und Auslandsgeschäft sind untrennbar miteinander verbunden. Die gesellschaftliche Aufgabe der Sparkassen liegt traditionell in einer Stärkung ihrer Region. Das bleibt auch so, geht aber heute nicht mehr ohne die europäische Perspektive. Unsere mittelständischen Firmenkunden beweisen eindrucksvoll, wie die Erschließung neuer Märkte mit einer Stärkung des Heimatstandorts verknüpft werden kann.

Die Unterstützung internationaler Geschäftsvorhaben gewinnt für die Sparkassen beständig an Gewicht. Sie muss daher durchgängig in unserem Leistungsprofil verankert werden. Es geht darum, dass wir von unseren Kunden zunehmend auch als Partner im Auslandsgeschäft wahrgenommen werden. Unverzichtbar hierfür ist eine umfangreiche Beratungskompetenz.

Diese Kompetenz ist vorhanden und kann jederzeit von Firmenkunden und Betreuern in Anspruch genommen werden. Dafür sorgen Dienstleistungseinrichtungen wie der EuropaService und seine regionalen Partner bei Landesbanken und Regionalverbänden. Sie stärken die Kapazitäten im „Front Office“ und helfen so bei der Erfüllung von Vertriebsanforderungen.

„Den Vertrieb stärken“ ist eine der Kernaussagen der Strategie der Sparkassen-Finanzgruppe. Außenhandelsfinanzierungen und Beratung zu ausländischen Märkten müssen stärker in das Tagesgeschäft der Sparkassen einbezogen werden. Firmenkunden sind hingegen aufgerufen, ihre Sparkasse gezielt zu grenzüberschreitenden Geschäften zu befragen und zu fordern.

Die enge Partnerschaft zwischen Instituten und Kunden der Sparkassen-Finanzgruppe endet nicht an den deutschen Grenzen.



Christoph Schulz
Geschäftsführendes
Vorstandsmitglied
Deutscher Sparkassen-
und Giroverband

Antworten für die Firmenkundenbetreuung.

Sparkassen sind der erste Ansprechpartner für Finanzierungen und Investitionsentscheidungen vieler kleiner und mittlerer Unternehmen. Dadurch werden Firmenkundenberater oft mit Fragen konfrontiert, die sie ohne aufwändige eigene Recherchen nicht beantworten könnten, zum Beispiel:

- Wie funktionieren Firmengründung und Geschäftsbetrieb in Spanien?
- Welche Förderangebote gibt es für mein Tochterunternehmen in Rumänien?
- Wo finde ich Partner für Handelskooperationen und Lohnveredelung?
- Welche ausländische Bank kann ich in mein Vorhaben einbeziehen?

Hier greift das Informationsangebot des EuropaService und seiner Partner bei Landesbanken und Regionalverbänden.

Der EuropaService kennt die Grundzüge der rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen für eine Investition an vielen Standorten, vor allem in West- und Osteuropa. Er nennt nationale Förderangebote und kann über das Netzwerk der Euro Info Centres (EIC), dem er angehört, direkt einen persönlichen Kontakt zu ausländischen Wirtschaftsverbänden und Kammern in über 40 Ländern herstellen. Der EuropaService vermittelt auch Geschäftspartner im Ausland – weltweit.

Das Know-how des EuropaService unterstützt die Firmenkundenbetreuer der Sparkassen und Landesbanken. Es ermöglicht die zeitnahe Beantwortung auch spezieller Anfragen und kann in Marketing, Beratung und Kundenveranstaltungen gleichermaßen einfließen. Rückmeldungen zeigen: diesen Service verstehen Unternehmen als Kompetenzbeweis der Sparkassen. Und dieser Kompetenzbeweis ist wichtig, damit mittelständische Unternehmen die Sparkassen als Finanzierungspartner für Investitionen im In- und Ausland wahrnehmen, und sich die Geschäftsbeziehung nicht allein auf Betriebsmittelkredite und Dokumentengeschäft beschränkt.

Die vorliegenden Erfahrungsberichte zeigen noch etwas zweites: Treibende Kraft hinter jedem Engagement ist der Unternehmergeist der mittelständischen Firmen, nicht aber die Abkehr vom deutschen Standort. Es geht in allen Fällen um eine Stärkung des Mutterbetriebs, um eine Erweiterung der Geschäftstätigkeit und um neue Marktanteile. Und damit um das Kerngeschäft der Sparkassen vor Ort.

Firmen berichten – von Amerika bis Rumänien.

Kleine und mittlere Unternehmen haben den EU-Binnenmarkt längst zu ihrem Territorium erklärt und pflegen auch schon intensive Partnerschaften mit „exotischen“ Märkten.

Der Aufbau von Handelsbeziehungen ist dabei oft nur der Anfang, gefolgt von der Gründung von Produktions-, Vertriebs- und Service-niederlassungen.

Von ihren Erfahrungen berichten die Unternehmen selbst und liefern damit wertvolle Hinweise für andere, sowie für die Betreuung durch Sparkassen und Landesbanken.

Partnerschaften von China bis Spanien – Lohnfertigung und Vertrieb

**Allgäuer Modellbauer sitzt am Hebel zwischen Europa und Asien
Kreissparkasse Ravensburg und LBBW federn sein Auslandsgeschäft durch
Devisenhandel ab**

Schwäbische Zentrale
plant weltweit

Wenn Erich Natterer von seinen Geschäften im Ausland spricht, geht es um Dollar, Container und Devisen. Seit 1985 vertreibt seine Jamara Modelltechnik ferngesteuertes Spielzeug an große Ketten rund um den Globus. Die Zentrale in Aichstetten entwickelt neue Modelle für die Komplettsets, kurbelt den Einkauf an und koordiniert den Vertrieb.

Partnernetz für
Produktion und
Großhandel

„Was wir in Rumänien, China und Taiwan fertigen lassen, das bringen unsere Außendienstler in Spanien, Italien oder Frankreich in die großen Konsummärkte und in den Fachhandel“, so Alleinunternehmer Natterer. Konsequenterweise feilt er an den grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehungen seines Produktions- und Großhandelsbetriebs.

Lieferqualität durch
langfristige
Kooperation

„Unsere Lieferanten haben wir uns regelrecht herangezogen“, erläutert Natterer im Rückblick. Anfänglich waren 10 bis 20 Prozent der Modellteile Ausschussware. Diese Rate ist inzwischen auf rund 2 Prozent gesunken. Gezahlt wird bei fristgerechter Lieferung und nur für die vereinbarte Qualität.

Akkreditive und
Sammelkonten für die
Zahlungsabwicklung

Für die erwarteten Lieferungen stellt Natterer jeweils ein Akkreditiv auf. „Wir halten uns ständig Devisenreserven, vor allem Dollar. Aus den Exporteursammelkonten werden die Rechnungen bezahlt, zum Beispiel über die LBBW Barcelona. Unsere Partner in China kennen wir schon so lange, das geht sogar ohne Vertrag. Wer sich etwas zuschulden kommen lässt, ist in Asien für immer aus dem Geschäft.“

Markenschutz durch
Kreativität

Spielwaren und Modellbauteile in Asien zu produzieren, birgt auch für Jamara das Risiko, kopiert zu werden. „Natürlich kommt das vor. Aber wir lassen uns einfach den Namen des Produkts schützen, nicht das Produkt selber. Dadurch werden Nachahmer weniger vergleichbar und die Marke bleibt unberührt“, hat Natterer festgestellt. „Das Gesetz der Branche fordert aber sowieso ständig etwas Neues. Unser bester Schutz ist daher unsere Kreativität.“ Der Bestand von 2000 Jamara Modellen wächst jährlich um ca. 100 Stück.

Credo im
Zahlungsverkehr:
Flexibilität und lokale
Nähe

„Wichtig bei der Abwicklung des Zahlungsverkehrs ist für mich Flexibilität“, so der Firmenchef. „Wir haben deshalb Konten bei verschiedenen Auslandsbanken eingerichtet, damit die jeweiligen Partner innerhalb ihres eigenen nationalen Bankennetzes die Zahlungen abwickeln können. Für die Außendienstmitarbeiter ist das kostengünstiger und wir können Transaktionen bündeln.“



Bei der Wahl der ausländischen Bankverbindungen hat Natterer speziell auf Online-Banking und die Möglichkeit eines kleineren Kreditrahmens Wert gelegt. An seinen ausländischen Bankverbindungen will der Schwabe weiter festhalten. Die Transaktionskosten für EU-Zahlungen sind zwar seit 1. Juli 2003 deutlich günstiger geworden, „aber insgesamt dauern Überweisungen für meine Begriffe noch zu lange.“

Online-Banking für
Auslandskonten
wichtig

Das zweite wichtige Standbein der Geschäftsfinanzierung ist jedoch die Betreuung des Devisengeschäfts. Natterer arbeitet hier besonders eng mit der Kreissparkasse Ravensburg und der LBBW zusammen und „das flutscht“. Ravensburg betreut auch das Dokumentengeschäft, die Import-Akkreditive und den Zahlungsverkehr. Auf Wunsch sind auch Währungskredite möglich, also die Finanzierung von Betriebsmitteln in Fremdwährung.

Finanzierung über
Devisengeschäfte bei
der Sparkasse

Das alles ist für Natterer Voraussetzung, um im Geschäft mit dem Ausland schnell reagieren und vielleicht auch mal einen Container voll Schnäppchen auf Lager kaufen zu können. Finanzielle Beteiligungen bei Produzenten kommen für den rührigen Geschäftsmann nicht in Frage. Nur seinem rumänischen Zulieferer gewährte er eine Ausnahme. Jamara stellte ihm eine Maschine für den Produktionsausbau. Die wird nun mit der gelieferten Ware gegengerechnet.

Finanzielle
Engagements im
Ausland die Ausnahme

Rund 50 Prozent des Vertriebs (etwa 3 Millionen € Umsatz) und der gesamte Einkauf laufen bei Jamara inzwischen außerhalb Deutschlands. Mittlerweile ist Spanien mit einem Sechstel der abgenommenen Waren ein wichtiger Markt geworden. „Unsere Außendienstmitarbeiter leben nur von der Provision. Der Kollege in Spanien hat einfach richtig Gas gegeben“, so Natterer. Gefunden hat er diesen Partner über dasselbe Medium, über das er auch Produktwerbung betreibt – langfristige Präsenz in Branchenfachzeitschriften durch Testberichte und Werbung.

Geschäfts-
schwerpunkte in
Spanien durch den
richtigen Partner

Von allen Märkten dieser Welt hat Natterer bisher nur einmal Lehrgeld gezahlt, das war in Russland. Hier funktionierte sein Vertrauensprinzip nicht und Anzahlungen wurden vertunt. „Im Osten nur noch mit Vorkasse“, hat er daraus gelernt. „Ansonsten sind wir schon wieder überall auf der Suche nach neuen Produzenten. Das Team im Aichstetten wird gerade um zwei weitere mehrsprachige Mitarbeiter aufgestockt.“

Zentrale in
Deutschland wird
aufgestockt

Indien – Joint Venture für Produktion und Zulieferung

**Bayerischer Bekleidungsbetrieb fertigt Trachtenmode mit Blick auf den Himalaja
Finanzierung für deutsch-indisches Joint-Venture stammt von der Sparkasse Passau**

Qualitätssicherung:
das A und O beim
Geschäftsaufbau

47° Celsius beträgt die durchschnittliche Raumtemperatur in der Fertigungshalle, wenn Hartmut Spieth im Wonnemonat Mai sein Werk in Delhi besucht. Fünf- bis sechsmal im Jahr ist er für eine Woche in Indien. „Früher“, sagt er, „war fünfmal nicht genug“. Aber inzwischen wechselt er sich mit seinen deutschen Technikern ab. Sie übernehmen einen Teil der Produktionsaufsicht und trimmen die rund 300 Mitarbeiter der deutsch-indischen „GIP Leather (India) Limited“ auf Qualität. GIP steht für German India Products.

Von der Import- zur
Fertigungspartner-
schaft

Traditionell ist Indien ein wichtiger Produzent feinsten Ziegenleder. Seit 1989 kaufen Spieth & Wensky daher in Delhi ihre Vorprodukte ein. In Obernzell schneiden sie daraus mit 50 Mitarbeitern Trachten- und Landhausmode und fertigen edle Lederkollektionen. Aus der Importbeziehung wurde eine enge Kooperation, als die Inder einen Teil der Auftragsbearbeitung übernahmen und nach deutschen Vorlagen produzierten.

Joint-Venture als
Schutz vor Kopisten

Der Schritt zum Joint-Venture mit 49 Prozent niederbayerischer Beteiligung kam 1998. „Bei Produktivität und Qualität hatten wir die nötigen Fortschritte erzielt. Mit unserem örtlichen Partner gab es nach Jahren der Zusammenarbeit eine tragfähige Vertrauensbasis. Und ich kann in meinem eigenen Unternehmen endlich besser kontrollieren, dass meine Modelle nicht kopiert werden“, fasst Geschäftsführer Spieth seine damaligen Beweggründe zusammen. „Produziert wird ausschließlich für das westliche Ausland, denn der indische Markt nimmt nur Massenware oder Top-Marken auf. Das sind wir beides nicht.“

Gewinne aus Indien
decken Kredit aus
Passau

GIP Leather (India) Limited ist rechtlich völlig selbstständig. 200.000 US Dollar waren das Stamm- und Startkapital der Gesellschaft. Der deutsche Anteil wurde über ein Darlehen, im Rahmen der bestehenden Kreditlinie, bei der Sparkasse Passau finanziert. Zur Rückführung dienen die Erlöse aus dem Joint Venture. Eine Direktfinanzierung war nicht möglich, weil die Sparkasse Sicherheiten im Ausland nur bedingt verwenden kann. Und eine Finanzierung in Indien war für Spieth & Wensky als deutsche Anteilseigner schwer darstellbar.

Cash Flow deckt
laufende Kosten

Laufende Kosten von GIP decken die Obernzeller inzwischen aus dem Cash Flow. Das ist bei derzeit 10 Prozent Steuerbelastung ohne große Schwierigkeiten möglich. Dividenden fließen gleich wieder in den Betrieb und bleiben damit steuerfrei.

Einkauf bei der eigenen
Tochter: hohe Sicher-
heit, geringe Kosten

Die Spieth & Wensky GmbH & Co. KG ist Importeur der GIP-Ware und zahlt diese „cash against documents“, für Spieth der billigste Weg des Einkaufs. Andere Kunden, z.B. in Italien, werden nur gegen Akkreditiv beliefert. Die Geschäfte werden auf US-Dollar-Basis



abgewickelt, da die indischen Hausbanken einen USD-Kredit zur Auftragsfinanzierung bereitstellen. Zur Absicherung des Wechselkursrisikos kann Spieth & Wensky auf die gesamten Kurssicherungsinstrumente der Sparkasse zurückgreifen.

Dass ein Joint-Venture besonderer Aufmerksamkeit im Betriebswirtschaftlichen bedarf, ist dem Chef des bayerischen Mittelstandsbetriebs durchaus bewusst. Er hat selber das Controlling übernommen und teilt sich die Betriebsführung mit seinem indischen Partner. Dessen Repräsentant wiederum hat inzwischen in Passau ein eigenes Büro aufgemacht und vertreibt von dort aus alle GIP-Modelle, die nicht Spieths Handschrift tragen – ein zweites Standbein für das Joint-Venture, bei dem die heimische Marktkenntnis des deutschen Partners beiden Eignern zugute kommt.

Partnerschaft in
Controlling und
Marktdurchdringung

Die Unwägbarkeiten des Indien-Engagements liegen also nicht auf der finanziellen Seite. Auch Rechtssicherheit ist formell gegeben. Wenn Spieth die vor Menschen brodelnde Stadt Delhi hinter sich gelassen und in einem der prachtvollen, aber teuren Hotels Zuflucht gefunden hat, plagen ihn zwei andere Übel: „Die Macht der Gewerkschaften ist so groß wie ihre Willkür. Irgendwer streikt immer und man kommt an den Forderungen nicht vorbei“, hat er festgestellt. Wichtig ist auch, nicht zu viele Kräfte fest anzustellen und lieber Arbeitstrupps auftragsbezogen dazuzuholen. „Festanstellung bedeutet, man muss die Leute ein Leben lang behalten. So ab fünfzig Mitarbeiter wird das kritisch.“

Mit befristeten
Verträgen gegen die
Macht der
Gewerkschaften

Am schlimmsten ist für Spieth aber die Korruption. „Nicht nur, weil man ständig selbst damit konfrontiert ist, sondern weil sie alle Geschäftsbereiche durchzieht. Man kann nie sicher sein, ob etwas wirklich klappt oder aufgrund undurchschaubarer Interessenslagen eben doch nicht.“ Nicht selten kommt es zum Beispiel vor, dass bereits zollfertig verladene Ware einfach wieder ausgeladen wird. „Das kostet Zeit und Nerven“, bekennt Spieth, der längst gelernt hat, mit entsprechenden Planungspuffern zu arbeiten. Geduld und Höflichkeit sind die einzig wirksamen Mittel in solchen Situationen, „auch wenn es manchmal schwerfällt.“

Korruption und
Zollabwicklung bergen
Unwägbarkeiten

Schon 1998 hatte Hartmut Spieth ein Werk für hochwertige Lizenzfertigung in Polen aufgebaut, für das sein Partner Rainer Wensky die technische Verantwortung trägt. Gewerkschaften, Korruption, Ausfuhr und Qualität sind hier ein weit geringeres Problem als in Indien. Dennoch treibt die Spieth & Wensky GmbH & Co. KG ihr Engagement auf dem Subkontinent weiter voran. Erster Schritt: Ausbau einer geleasteten Fabrikhalle nach europäischen Standards. Zweiter Schritt: Leasing eines kompletten Produktionsstandorts inklusive Infrastruktur, Betriebsleitung und Personal, denn auch das ist in Indien möglich. Hier startete 2002 erfolgreich die Fertigung von Trachtenschuhen als Ergänzung zur bisherigen Produktpalette. „Wir sind in Delhi jetzt bei 5 Millionen € Umsatz. Aber bei Delhi allein wird es nicht bleiben.“

Komplettleasing einer
Produktionsfirma ist
der nächste Schritt

Polen – Geschäftsaufbau per Niederlassung

Sauberer Geschäftseinstieg in Polen mit Hilfe des EuropaService Berliner Firma für Objektmanagement gründet Niederlassung in Gorzów

Neueröffnung in Polen
geht an den Start

„Am Montag geht es los“ sagt Irina Unger, Marketingkoordinatorin der MüTra Objekt Management. Zum nächsten Ersten startet die Tochtergesellschaft des Berliner Unternehmens im polnischen Gorzów. Drei Mitarbeiter sind schon eingestellt, weitere hundert stehen bereit.

Neue Märkte für
Berliner
Spezialdienstleister

Am Hauptsitz der MüTra in Berlin-Lichtenberg sind 15 Angestellte beschäftigt. Zum Firmenprofil gehören neben „klassischen“ Angeboten wie Hauswartdienstleistung und Objektreinigung auch spezielle Leistungen wie Lüftungsreinigung, Bauabschlussreinigung oder Graffitibeseitigung. Die Firma hat Niederlassungen in vielen neuen Bundesländern und beschäftigt insgesamt ca. 450 Angestellte. Doch der regionale Markt ist ausgereizt.

Marktanalyse als Basis
für die
Standortentscheidung

„Was liegt von Berlin aus näher als die Ausrichtung nach Polen?“ dachte sich deshalb Jacek Gredka, Assistent der Geschäftsführung und aus früheren Tätigkeiten mit dem Geschäft jenseits der Oder sehr gut vertraut. Auf einer Informationsveranstaltung der IHK Potsdam lernte er vor etwa einem Jahr Vertreter der Mittelbrandenburgischen Sparkasse kennen und wurde über diesen Kontakt an den EuropaService verwiesen. „Wir brauchten eine genaue Marktanalyse, um eine endgültige Investitionsentscheidung treffen zu können“, erinnert sich MüTra-Geschäftsführer Lutz Meichsner.

Deutsches Know-how
bietet Marktvorsprung
in den neuen EU-
Ländern

Eine branchenbezogene Kurzanalyse besorgte der EuropaService über das Netzwerk der europaweit ansässigen Euro Info Centres, dem er selbst angehört. „Genau das hatte uns noch zur Entscheidung gefehlt“, so Gredka. Jetzt sei genau der richtige Zeitpunkt für einen Einstieg in Polen. „Der Umbau der Wirtschaft und die Harmonisierung mit EU-Recht sind soweit ausgereift, dass man solide Geschäfte machen kann. Gleichzeitig haben wir immer noch einen großen technischen und Know-how-Vorsprung vor lokalen Anbietern, den unsere polnischen Kunden zu schätzen wissen.“

Unverzichtbar für die
Kundenansprache: der
lokale Betrieb

Weil Objektmanagement und Erhaltung von Bausubstanz auch in Polen ein wichtiges Thema in der Immobilienbranche sind, zählen zu den Kunden von MüTra auch viele öffentliche Einrichtungen und staatliche Wohnungsbaugesellschaften. „Schon allein um sich an deren Ausschreibungen beteiligen zu können, braucht man vor Ort einen Betrieb“, hat Gredka erkannt. Natürlich werden polnische Anbieter allmählich nachziehen. „Deshalb versuchen wir auch, mit unseren Kunden mehrjährige Verträge auszuhandeln“, verrät er. „Das gibt uns einen Vorsprung am Markt, gute Referenzobjekte und vor allem Planungssicherheit“.



Foto: DAL

Etwa 50.000 € betrugt das benötigte Startkapital. Davon wurden ca. 12.000 € als Stammkapitaleinlage für die Gründung einer polnischen GmbH eingebracht. Der Rest fließt in eine Basisausstattung an Personal und Reinigungstechnik und wird über einen polnischen Kredit finanziert. „Wir brauchen ja nur ein kurzfristiges Darlehen. Bei diesen Darlehen ist das Zinsniveau in Polen mit dem in Deutschland vergleichbar“, so Gredka. Das Startkapital soll nur für die Anlaufphase der Betriebstätigkeit in den ersten Monaten reichen, danach muss sich der Standort alleine tragen.

50.000 € und ein Kurzfristdarlehen reichen für den Anfang

Nach Gorzów ist MüTra gegangen, weil es hier bereits viele deutsch-polnische Einrichtungen und damit auch deutschsprachige Rechtsberater, Notare und Bürokräfte gibt. Inzwischen laufen aber bereits Verhandlungen für Warschau. „Da ist das Klima etwas amerikanischer und wir treffen dort bestimmt unsere großen Konkurrenten“, mutmaßt Gredka. „Aber wir haben einen Vorteil: Wir kennen die Mentalität der Menschen vor Ort und die Denkweise des polnischen Mittelstandes und gehen darauf ein.“

Markteinstieg über mittelständische Kunden

Seinem Repräsentanten vertraut MüTra Berlin in hohem Maße. „Er kommt aus der Branche und konnte uns gleich Tipps geben, wie wir unser Leistungsspektrum am besten an polnische Bedürfnisse anpassen“, erinnert sich Irina Unger. „Schwierigkeiten vermuten wir eher im Controllingbereich. Die deutsche und die polnische Buchhaltung funktionieren noch verschieden, beides soll aber zentral von uns überwacht werden.“

Abstimmungsbedarf im Controlling

Dass es bei den ersten Aufträgen Personalüberhänge gibt, ist für Jacek Gredka kein wirkliches Problem. „Wen wir nicht sofort einsetzen können, bilden wir für neue Dienstleistungsbereiche wie z.B. Catering für Krankenhäuser weiter“, lautet seine Lösung. Für Arbeitsplatzbeschaffung und Ausbildung gibt es lokale Förderangebote, auf die ebenfalls der EuropaService aufmerksam gemacht hatte. „So behalten wir gute Leute und bauen unser Dienstleistungsprofil in Polen gleichzeitig aus. Durch die geringeren Löhne ist das wirtschaftlich tragbar.“

Förderangebote für Arbeitsplätze zur Qualitätssteigerung genutzt

Wenn MüTra in Gorzów startet, wird Gredka jedenfalls dabei sein. Von Berlin aus sind es ja schließlich nur zweieinhalb Stunden.

Polen – Expansion für Direktvertrieb

„Gut Holz“ in Polen für Handelshaus aus Aschheim

EuropaService berät bayerische Steico AG bei Expansionsvorhaben

Importeur baut
eigenes Zulieferwerk
auf

Seinen Holzimport führt Udo Schramek seit 1986, zunächst in Düsseldorf, dann im Raum München. Rund 225.000 € Umsatz machte das Unternehmen anfangs. Heute ist Schramek Aufsichtsratsvorsitzender eines polnischen Werks mit über 450 Mitarbeitern sowie Inhaber und Vorstandsvorsitzender der Firma Steico AG mit einem Jahresumsatz von über 50 Mio. €. Der größte Teil seines Geschäfts liegt inzwischen auf der anderen Seite der Oder.

Spezialisierung: Basis
für Partnerschaft und
Geschäftsnachfolge im
Ausland

„Wir haben uns früh spezialisiert“, erinnert sich Schramek. „Mit dem Import polnischer Holzfaserplatten für den Hausbau bekam nicht nur unser Holzhandel ein klar fassbares Profil, auch unsere Kontakte ins Ausland wuchsen schnell.“ Hauptlieferant war die Firma Ekoplyta in Czarnków nördlich von Posen. Bei der reinen Importbeziehung blieb es jedoch nicht lange. Ekoplyta wurde privatisiert und die Steico AG übernahm schrittweise 98 % der Anteile. Jetzt produziert sie an der Notec nach EU-Normen und avancierte zum größten Anbieter für Holzfaserdämmplatten in Europa.

Einstieg noch zu „Wild-
Ost“-Zeiten

Steico ist in Polen ins Geschäft eingestiegen, als viele Deutsche noch vom „wilden Osten“ sprachen. „Nicht ganz zu Unrecht“, wie Schramek einräumt. „Die Rechtsgrundlagen waren damals noch ganz anders als die der EU und wechselten ständig. Geholfen haben hier Vertrauenspersonen, ohne die diese Verbindung niemals so zustande gekommen wäre“.

Lokale Mitarbeiter
tragen den neuen
Standort

Eine dieser Vertrauenspersonen ist die Germanistin und Rechtsanwältin und heutige Ehefrau von Herrn Schramek. „In dieser Zeit des Aufbaus habe ich auch gelernt, dass Probleme im polnischen Werk am besten von polnischen Mitarbeitern gelöst werden“, so der Aufsichtsratsvorsitzende, der deshalb auch die gesamte Geschäftsführung mit örtlichem Personal besetzt hat.

Arbeitsteilung mit dem
Mutterhaus unterstützt
beiderseitige Stärken

Der Standort Czarnków ist rechtlich selbständig und versorgt den osteuropäischen Markt mit seinen Dämm- und Isolierstoffen. Die Aschheimer Kollegen übernehmen Vertrieb, Buchhaltung/Controlling und Kundenansprache für Westeuropa. „Außerdem entwickeln wir heute neue Produkte, die dann drüben in Serie gehen“, erläutert Schramek das arbeitsteilige Konzept. Die Produkte aus Westpolen nutzen heute dieselben Vertriebskanäle, die die Steico AG auch schon als Importeur bedient hatte.

Volumen, Liefersicherheit und Einfluss auf die Produktentwicklung sind jedoch deutlich gestiegen. Auf beiden Seiten sind inzwischen neue Jobs dazugekommen.



Seit etwa zwei Jahren wird der Standort in Westpolen weiter ausgebaut, mit zusätzlichem Know-how versorgt und modernisiert. „Das ist sicherer und langfristig strategisch besser als einen neuen Standort dazuzunehmen“, erläutert Andrea Belle, die als Leiterin Finanzen und Controlling von Aschheim aus die Finanzierung ausarbeiten muss. „Czarnków hat außerdem den Vorteil, dass es in einer relativ strukturschwachen Gegend liegt und dennoch gut an das Verkehrsnetz angebunden ist. Es ist ein walddreicher Landstrich, die Rohstoffe reichen also selbst bei extremer Nachfrage immer aus. Die Administration ist sehr kooperativ und die Mitarbeiterfluktuation gering. Das bedeutet gute Arbeitsleistungen und erspart uns unnötige Ausgaben.“

Standortvorteile
rechtfertigen weiteren
Ausbau des Werks

Mit der Frage nach Finanzierungsangeboten oder Förderprogrammen hatte sich die Steico AG an den EuropaService der Sparkassen-Finanzgruppe in Berlin gewandt. Für die Finanzierung zu günstigen Zinsen kam für den Aschheimer Stammsitz das Programm „Unternehmerkredit Ausland“ der KfW in Frage. Es läuft über die Hausbank des Antragstellers, in diesem Fall die Kreissparkasse München-Starnberg. „Allerdings hätten wir für eine Kreditaufnahme über die Steico AG Deutschland auch deutsche Sicherheiten gebraucht“, so Andrea Belle. „Unsere größten Sicherheiten sind aber die Produktionsanlagen in Polen.“

Polnische Sicherheiten
taugen nicht für
Finanzierung in
Deutschland

Direkte Zuschüsse der EU gab es weder für das Auslandsengagement von Steico noch für die betriebliche Erweiterung von Ekoplyta. Die EU fördert in den Beitrittsländern entweder Projektvorhaben gemäß besonderer thematischer Schwerpunkte oder mittelbar über die allgemeine Strukturförderung. Ekoplyta liegt im Fördergebiet Kujawsko-Pomorskie. Die Adresse der zuständigen Regionalagentur bekam die Steico AG ebenfalls vom EuropaService. Er wies die Aschheimer auch auf die Förderangebote im Zusammenhang mit der geplanten Schaffung von Arbeitsplätzen hin.

EuropaService nennt
Ansprechpartner für
Regionalförderung

Auch nach nationalen Fördergeldern recherchierte der EuropaService und nahm dazu Kontakt mit der polnischen Investitionsagentur PAIZ auf. Deren Anforderungen (Mindestinvestition von 500.000 € für Modernisierungen und Erhalt von 100 Arbeitsplätzen über fünf Jahre) passten ins Konzept der Ekoplyta. „Die Kollegen haben dann aber doch keinen Antrag gestellt, da die Sicherheiten der Steico AG nicht ausgereicht haben.“

Auch polnische
Investitionsförderung
fragt nach Sicherheiten

Letztlich wurde die neue Fertigungsanlage fast bis zur Fertigstellung aus Gewinnen der Steico AG vorfinanziert. Zwischenzeitlich ist eine Kreditfinanzierung durch die ausländische Hausbank, die polnische Sparkasse PKO S.A., erfolgt. Weitere Modernisierungen sowie Anlagenneubauten sind geplant. Die Lagerkapazitäten werden ausgebaut. „Wenn Polen der EU beitrifft, wollen wir unser nächstes großes Ziel erreicht haben: Lieferung binnen drei Tagen“, so Udo Schramek. Seine Teams in Aschheim und Czarnków weiß er dabei hinter sich.

Finanzierung über
polnische Sparkasse
und deutsche Gewinne

Rumänien – Produktions- und Serviceniederlassung

Existenzgründer startet mit Auslandsproduktion durch Sparkasse Mittelfranken unterstützt Engagement der Stellwag & Partner GmbH

| | |
|--|---|
| Standortwahl: abgelegene Region | Das Werk der fränkischen Stellwag & Partner GmbH steht in einem versteckten Winkel Südosteuropas. Von hier ist es nicht weit bis zur ukrainischen Grenze, und wenn die Lastwagen von Näsäud Richtung Deutschland starten, überholen sie hin und wieder das Pferdefuhrwerk eines rumänischen Bauern. |
| Schnelle Entwicklung vor Ort – früher Einstieg hat sich gelohnt | „Dieser Gegensatz ist immer noch spannend für mich, denn man kann daran die Entwicklung des Landes ablesen“, sagt Richard Stellwag, Inhaber und Geschäftsführer der Stellwag & Partner GmbH, Hilpoltstein. „Rumänien hat sich enorm entwickelt, und wir können froh sein, dass wir so früh in den Markt gegangen sind.“ Seine Frau Livia-Doina, die aus Näsäud stammt, hat als Geschäftsführerin den rumänischen Standort maßgeblich mit aufgebaut und auch unter dem großen Druck der Anfangszeit „die Mannschaft zusammengehalten.“ |
| Sparkasse Mittelfranken dauerhaft engagiert | Die Mittel für die Geschäftsabwicklung und die Materialfinanzierung kommen bis heute von der Sparkasse Mittelfranken, die den Stellwags auf diese Weise finanziell ausreichend Spielraum für ihr Engagement in Rumänien einräumt. Das Startkapital für den Standort Nasaud betrug 150.000 €. In Rumänien hat Stellwag eine weitere Bankverbindung für den laufenden Zahlungsverkehr aufgebaut. |
| Preisdruck in Deutschland treibt Firmengründer ins Ausland | Im Juli 1993 fing alles an. Stellwag machte sich mit einer Firma für Kfz-Elektronik selbständig. Kurz darauf fiel die Entscheidung für den Standort Rumänien und im April 1994 liefen dort die ersten Schalter und Sensoren für die westeuropäische Autoindustrie vom Band. Ein Zeitplan, der verblüfft. „Wir wussten gleich: Mit dem Preisdruck in Deutschland brauchen wir es erst gar nicht aufzunehmen und persönliche Kontakte nach Rumänien hatte ich aus einer früheren Tätigkeit herübergerettet“, erläutert Stellwag seinen rigorosen Schritt. |
| Strenge Effizienzkriterien für nachhaltiges Wachstum | Aus den ursprünglich acht sind inzwischen 125 Mitarbeiter geworden und in drei Jahren sollen es mehr als 300 sein. Der Umsatz ist auf acht Millionen € geklettert. „Die Produktion boomt“, resümiert der Chef, der streng auf Arbeitsteilung und Auslastung seiner beiden Stützpunkte achtet. So sind Kundenbeziehungen, Distribution und Logistik am deutschen Standort gebündelt, während die verlängerte Werkbank in Rumänien die Bestückung übernimmt. |
| Erweiterungsvorhaben – deutsche Zulieferer kooperieren im Ausland | Durch die Zusammenarbeit mit einem anderen deutschen Betrieb ist Stellwag in Näsäud jetzt auch in die Kabelkonfektion eingestiegen – ein zusätzliches Standbein für den Vertrieb, aber auch ein wichtiges Vorprodukt für die eigene Fertigung. Seit Mitte 2003 stehen dafür sogar neue Maschinen und die erste eigene Halle mit 5.000 qm zur Verfügung. Damit haben die periodisch auftretenden Mehrforderungen des rumänischen Vermieters ein Ende und Stellwag ist technisch für die weitere Expansion gerüstet. |



Wie geht ein deutscher Existenzgründer mit dem rechtlichen und dem Marktumfeld in Rumänien um? Für Stellwag und seine Frau war die Antwort klar: „Wer sich den rumänischen Markt erschließen will, kann Zwischenformen wie eine Repräsentanz wählen. Wir wollten von Anfang an nur eine Werkbank für den Westen und sind daher mit einer eigenständigen GmbH gestartet.“

So hat sich die Firma auch nicht in Produktionsgemeinschaften oder „Cluster“ eingefügt und geht einer wirtschaftlichen Verzahnung mit rumänischen Zulieferern oder Abnehmern aus anderen osteuropäischen Staaten aus dem Weg. „In Rumänien stimmt das Preis-Leistungsverhältnis. Dieser Vorteil macht sich für uns vor allem dann bezahlt, wenn ich weiterhin günstige Qualitätsprodukte an westliche Abnehmer verkaufe.“

Zur rumänischen Gesellschaft kam das lokale Personal. Einheimische Fachkräfte sind verfügbar und bezahlbar. Die besten kommen direkt von den technischen Hochschulen und werden bei Stellwag im Betrieb weitergebildet. Wie bei vielen mittelständischen westlichen Investoren liegt auch das Gehaltsniveau bei Stellwag etwas über dem Durchschnitt, um die wertvolle Mannschaft langfristig zu halten. Das ist auch im Interesse der deutschen Zentrale, denn „schließlich bilden die beiden Standorte eine Symbiose“.

Die Standortdebatte im Zuge der EU-Osterweiterung sieht Stellwag gelassen: „Wir profitieren jetzt schon von der allmählichen Anpassung der rumänischen Gesetzgebung an EU-Recht. Wann der Beitritt tatsächlich kommt, ist fast egal.“ Noch gibt es zwar häufige Änderungen im Rechtsumfeld, aber umfassende Erleichterungen in der Zollabfertigung machen dies wett. Für einmal Deutschland und zurück brauchen die 7,5-Tonner nur knapp eine Woche.

Beim EuropaService der Sparkassen-Finanzgruppe hatten sich der Franke im Frühjahr 2003 nach europäischen und nationalen Fördermitteln erkundigt, um die geplante Expansion und den Immobilienkauf in Näsäud kofinanzieren zu lassen. Das Ergebnis der Recherche lag schnell auf dem Tisch: Näsäud ist aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit eine Region mit attraktiven Förderangeboten, aber die Stellwags entschieden unternehmerisch: „Letztlich handeln wir uns dadurch nur Aufwand und Abhängigkeiten ein. Besser ist, wir bleiben in der Finanzierung so autark wie im Einkauf und im Vertrieb.“

Seine Mitbewerber in anderen osteuropäischen Ländern beneidet Stellwag keine Minute. Er will in Näsäud bleiben und zukünftig auch Musterfertigung und Entwicklung dort ansiedeln. „Die Rumänen haben selbst erkannt, dass man zwar wirtschaftliche Luftsprünge machen kann, aber dann auch von der Gnade der Großinvestoren, der Marktentwicklung und der Veränderung gesetzlicher Rahmenbedingungen abhängig wird. Sie haben im Windschatten der Tschechen und Ungarn auf die eigene Kraft gebaut. Genauso machen wir es auch“.

Das Konzept bleibt:
verlängerte Werkbank

Günstige Qualitätsware
rentiert sich nur bei
West-Ausfuhr

Lokales Personal
wichtiger
Wertbestandteil

Anpassung an EU-
Recht macht sich
bereits bezahlt

Unabhängiges
Wirtschaften –
Wachsen aus eigener
Kraft

In Tschechien und
Ungarn wird es schon
zu eng

Schweden – Projektmanagement und Beteiligung

Thüringer Recyclingunternehmen macht schwedische Kundenwünsche mobil Kreissparkasse Hildburghausen finanziert Untersatz der Spezialanlage

Projektauftrag legt
Grundstein für
Betreibergesellschaft

Siegfried Heidemann ist viel „auf Achse“. Rührig pendelt er ständig zwischen seinem Thüringer Unternehmen in Eisfeld, dem Heimatunternehmen in Stade und der neuen Tochterfirma in Stockholm. Unweit der schwedischen Hauptstadt hat Heidemann eine Betreibergesellschaft gegründet. Sie geht auf einen Projektauftrag zurück, mit dem der norddeutsche Unternehmer Neuland bei der Entwicklung und Fertigung von Recyclinganlagen betrat.

Spezialanbieter im
Ausland gefragt

Seit den 50er Jahren entwickelt er Technologien zur Herstellung von Recyclingbaustoffen. Dazu werden Bauschutt und Schlacke, die bei der Verbrennung von Hausmüll anfällt, aufbereitet. Im Werk in Thüringen haben sich die 28 Mitarbeiter zudem auf besondere Aufbereitungsanlagen spezialisiert. Anfragen aus dem Ausland hatte es dazu hin und wieder gegeben, auch erste Projekte. Mit einem Auftrag aus dem hohen Norden bekam das internationale Geschäft dann einen kräftigen Schub.

Neue Anfrage
alter Partner

„Eines Tages standen wieder die Schweden vor der Tür“, erinnert sich Firmeninhaber Siegfried Heidemann. „Sie kannten unsere festen Anlagen von gemeinsamen Projekten aus den 80er Jahren und wollten so etwas wieder – aber diesmal mobil. Dafür suchten sie einen innovationsfreudigen Anlagenbauer.“

Marktveränderung in
Schweden ermöglicht
Auftrag

Der Grund für diesen Kundenwunsch war das verschärfte EU-Abfallrecht. Schwedische Müllheizkraftwerke und Deponien unterliegen strengen steuerlichen Bestimmungen und versuchen nun verstärkt, Reststoffe und Abfälle wieder nutzbar zu machen. Für Heidemann war das trotz seines technischen Know-hows und der großen Markterfahrung eine echte Herausforderung, der er sich mit seinem Team gern stellte.

Projektentwicklung
war finanzielle und
technische
Herausforderung

Vier Jahre hat die Entwicklung gedauert. Viel Zeit, die Heidemann auch finanziell überbrücken musste. Im Herbst 2002 konnte dann die Aufbereitungsanlage für Reststoffe komplett auf vier Tieflader montiert werden. In Begleitung von erfahrenem Fachpersonal aus Thüringen trat die gesamte Konstruktion die Reise über den Öresund an. Die Finanzierung der Tieflader stammte von der Kreissparkasse Hildburghausen, die damit das Schweden-Projekt wortwörtlich „auf die Achse“ setzte. Technisch haben sich die Thüringer auf die besonderen Voraussetzungen in Schweden leicht einstellen können, auch wenn sie bei der Materialauswahl und Verarbeitung auf die nördlichen Wetterbedingungen achten mussten.



Das Auslandsengagement des Eisfelder Unternehmens ist mit der Montage aber keinesfalls beendet. Die Betreibergesellschaft am Standort Södertälje bei Stockholm zum Beispiel ist deutsch-schwedisch besetzt. Hierfür hat sich Heidemanns norddeutsche Gesellschaft mit einem örtlichen Ingenieur zusammengetan und eine gemeinsame Firma nach schwedischem Recht gegründet. Thüringer Mitarbeiter sorgten neun Monate lang in Södertälje für den reibungslosen Ablauf und die Einarbeitung des technischen Personals, inzwischen kommen die schwedischen Partner weitgehend alleine klar.

Hohes Engagement bei Montage, Schulung und Inbetriebnahme

Finanziell ist das Projekt ein Gemeinschaftswerk aus Eigenleistungen und Sparkassenkrediten. Für die Finanzierung hatte Heidemann an verschiedene Formen gedacht. Leasing kam dabei nicht in Frage. Jede seiner Anlagen ist ganz unterschiedlich konfiguriert, wie im Spezialanlagenbau üblich. Der Wert bei Rücknahme ist also gering und würde schon durch die hohen Transportkosten wieder aufgehoben. Am Ende blieb ein Mix aus Darlehen und eigenen Mitteln, insbesondere für Entwicklung, Maschinen und Montageleistungen. Eine vollständige Finanzierung über Darlehen schied aus, weil die Anlage an einem ausländischen Standort nicht für eine Sicherheitsübereignung an den heimischen Kreditgeber taugte.

Kredit statt Leasing – Mutterhaus in Finanzierung eingebunden

„Das Ganze ist auch ein bisschen ein Pilotprojekt“, so Heidemann. „Schaffen wir die vertraglich vereinbarten 180.000 Tonnen im Jahr auf der Deponie bei Stockholm, haben wir gute Referenzen, unsere Anlagen und unser Leistungsspektrum anderen schwedischen Großstädten anzubieten.“ Die Anlage läuft jetzt seit einem Jahr und erzielt gute wirtschaftliche Ergebnisse. Auch für die Zukunft ist der Firmeninhaber zuversichtlich. „Nächstes Jahr kommen wir in die Gewinnzone.“ Die Testphase ist noch nicht abgeschlossen, da melden sich bereits neue Interessenten. Siegfried Heidemann ist demnächst wieder unterwegs – nach Malmö.

Auslandsprojekt ist Referenz für weitere Auftraggeber

Schweiz – Kundenbetreuung und Projektabwicklung

Dem Kundenruf über die Grenze gefolgt

Landesbank Baden-Württemberg unterstützt Schweiz-Expansion der PRION GmbH

Kleiner IT-Dienstleister
wirbt international
tätige Großkunden

Der „Speckgürtel“ von Stuttgart ist der Hauptsitz vieler technologieorientierter Klein- und Mittelstandsunternehmen. Der PLM-Systemintegrator Prion hat 1998 hier angefangen, in der Doppelstadt Leinfelden-Echterdingen. Prion bietet IT-Dienstleistungen für die großen Unternehmen der diskreten Fertigungsindustrie und leitet Projekte für die Alstoms, Daimlers und Bombardiers dieser Welt.

Kundenspezifische
Leistungen erfordern
Nähe zum
Auftraggeber

„Was wir anbieten, heißt Product Lifecycle Management (PLM)“, erläutert Dr. Joseph Unger, einer der beiden Geschäftsführenden Gesellschafter des 35-Mann-Unternehmens. „Es geht dabei um eine durchgängig digitale Aufbereitung und Nutzung produktbezogener Daten über alle Phasen des Produktlebenslaufs, also von den ersten Ideen für Neuentwicklungen über die Konstruktion und Produktion bis hin zu Recyclinganweisungen. Das bedeutet natürlich, dass wir sehr kundenspezifisch und sehr projektorientiert arbeiten, wie bei IT-Dienstleistungen üblich.“

Tochter im Ausland als
Back-Office für
laufende Projekte

Diese Kundennähe war auch der Grund, warum sich die PRION GmbH Ende 2002 – kaum zwei Jahre nach der Gründung des Stammhauses – eine Tochterfirma in Baden bei Zürich zulegte, die PRION Schweiz AG. Hier steht vor allem das Back-Office für die laufenden Projekte. „Wir haben einen wichtigen Kunden in der Schweiz, mit dem die Arbeitsbeziehungen sehr eng sind. Jetzt können Rechnungen, Buchungen und Verträge innerhalb ein und desselben Rechtsrahmens laufen; eine große Vereinfachung für beide Seiten.“

Verkehrsanbindung
wichtiger als
Investitionsanreize

Für die Wahl des Standorts war neben der Kundennähe auch die Verfügbarkeit eines geeigneten Büroraums und die verkehrstechnische Anbindung an Deutschland wichtig. Steuerlich gesehen sind Zürich und Umgebung nicht die beste Wahl unter den Schweizer Kantonen. Aber bei seinen Recherchen hat Dr. Unger festgestellt, dass in anderen Kantonen günstige Steuerbedingungen von sehr hohen Mieten teilweise wieder „aufgefressen“ werden. Da war es ihm wichtiger, in fünf Minuten die Autobahn nach Stuttgart erreichen zu können.

Anschubfinanzierung
der LBBW –
Refinanzierung aus
dem Cash-Flow

Die Finanzierung für die neue Tochterfirma kam teilweise aus den laufenden Geschäftskrediten, die Prion bei der Landesbank Baden-Württemberg hält. Zum Stammkapital (für eine Schweizer AG 100.000 CHF) gab die Prion GmbH einen Betriebsmittelkredit. Dieser wurde bereits nach einem halben Jahr von der PRION Schweiz AG zurückbezahlt. Seit dieser Zeit finanziert sich die Prion in Baden vollständig aus dem Cash Flow.

Schweizer Steuersystem
begünstigt hohen
Eigenkapitalanteil

„Wir profitieren von der stark progressiven Aufstellung des schweizerischen Steuersystems“, erläutert Dr. Unger den Hintergrund dieser finanziellen Selbstständigkeit. „Wir sind ja in Baden nur eine kleine Unternehmung und machen daher überschaubare Gewinn-



ne. Die Steuerbelastung ist nicht einmal halb so hoch wie zuhause. Dadurch ist unser Eigenkapitalanteil viel höher, als es in Deutschland möglich wäre.“

Dass er eine Minderheitsbeteiligung seiner Tochterfirma einem örtlichen Partner überlassen hat, ist daher auch nicht in erster Linie eine Frage des Geldes. „‘Think global’ ist ja schön und gut, aber auch die Schweizer haben ihre Eigenheiten im Umgang. Manchmal sind wir Deutschen einfach zu drängelig, wo das Gegenüber eher allmähliche Annäherung, Präzision und fortschrittliche Ansätze erwartet“, hat Dr. Unger festgestellt.

Die Gründung selbst war schnell erledigt. Ganze fünf Tage dauerte die Eintragung im Handelsregister, für Dr. Unger ein echtes Schweiz-Erlebnis. „Die Administration hier ist wunderbar fix“, schwärmt er. „Mit einer entscheidenden Ausnahme: den Arbeitsbewilligungen für meine deutschen IT-Berater.“ Das ist zwischenzeitlich zu einem echten Problem geworden, denn die Leute der PRION GmbH müssen kurzfristig und oft auch für unbekannte Dauer im Projektgeschäft einsetzbar sein.

Im Frühjahr 2002 hat die EU mit der Schweiz die Freizügigkeit von Personen vereinbart (für EU-Bürger gültig ab 2007). Seitdem ist das Prozedere schon merklich einfacher geworden, Anträge dauern etwa zwei bis drei Wochen. Arbeitsbewilligungen werden aber weiterhin nur auf einen Kanton bezogen ausgestellt und müssen jährlich erneuert werden. Darin sind sich die Eidgenossen treu geblieben.

Überhaupt steckt für Dr. Unger der Teufel im Detail, und zwar vor allem im Steuerrecht. Die günstige Sozialversicherung beispielsweise setzt sich aus Versicherungen zusammen, die es in Deutschland gar nicht gibt. Während der Arbeitgeber hierfür günstige 60 bis 70 Prozent der deutschen Kosten kalkulieren kann, muss er beim „Salär“ bis zu einem Drittel des deutschen Gehaltsniveaus drauflegen.

Das Doppelbesteuerungsabkommen zwischen Deutschland und der Schweiz macht noch Probleme, weil aus deutscher Sicht die Schweiz ein Niedrigsteuerland ist. Entsprechend gering ist die Bereitschaft, die bestehenden Hürden ganz abzubauen. Zudem ist der ganze Bereich so komplex, dass es nur wenige und damit ausgesprochen teure Berater gibt. Die betriebswirtschaftliche Gleichung „Schweiz = Steuerparadies“ ist Dr. Unger zu simpel.

Die Schweizer PRION tut sich als „heimischer“ Anbieter leichter bei der Akquisition neuer Schweizer Kunden und hat bereits zusätzliche Projekte begonnen. Weitere Auslandsengagements sind für Dr. Unger nach dem bisherigen Erfolgsmodell durchaus denkbar: „Wenn das Auftragsvolumen des ausländischen Kunden es hergibt und wir einen lokalen Partner mit einbinden können – Europa ist groß!“

**Lokaler Partner
bedient lokale
Eigenheiten**

**Firmengründung
binnen weniger Tage
komplett**

**Arbeitsbewilligungen
sind bürokratischer
Hemmschuh**

**Sozialversicherung
geringer –
Gehalt höher**

**Steuervorteile
zweifelhaft –
Marktbearbeitung
vorrangig**

**Schweizer Tochter
gewinnt vor Ort neue
Kunden**

USA – Produktions- und Vertriebsniederlassung

Strikte Personalführung und drei Weltsprachen sichern den Auslandserfolg für schwäbischen Technikanbieter

Kreissparkasse Heilbronn stellt Finanz-Back-up für Auslandstöchter der Schunk GmbH & Co. KG

Auslandsabsatz ist
Land für Land
gewachsen

Präzisionswerkzeuge werden überall gebraucht. Damit ist die Schunk GmbH & Co. KG in Lauffen groß geworden, so groß, dass sie sich längst ein umfangreiches Netzwerk aus Vertriebstöchtern im Ausland aufgebaut hat. „Es sind schon mehr, als ich an zwei Händen abzählen kann“, so Bernd Schellenbauer, der kaufmännische Leiter des Spezialanbieters für Spann- und Greiftechnik. „Das hält uns aber nicht davon ab, jetzt auch noch Korea, China und Japan anzugehen.“

Vertrieb, Service und
Fertigung in den USA

Den Schritt aus dem europäischen Raum hat Schunk schon 1994 getan, und zwar mit dem Aufbau einer Tochter für Vertrieb und Service und einer Fertigung in den USA. Inzwischen entstehen hier knapp ein Drittel der in den USA verkauften Produkte. Die Höhe der Gewinnbesteuerung ist ähnlich wie am Standort Deutschland.

Kundennähe
entscheidendes
Verkaufsargument

Der Erfolg der Expansion misst sich für Schunk nicht an der Realisierung von Kostenvorteilen. Wichtig ist für den schwäbischen Anbieter vor allem die Nähe zu den amerikanischen Kunden. „Es ein entscheidendes Kaufargument für unsere dortigen Abnehmer, dass nicht nur der Verkauf, sondern auch die Betreuung und die Ersatzteileversorgung durch eine US-Niederlassung gewährleistet ist“, so Schellenbauer.

Muttergesellschaft vor
US-Produkthaftung
geschützt

Mit dem Einstieg in den US-Markt kam jedoch gleich die Frage der Produkthaftung auf den Tisch. Wichtig für Schunk war dabei, das Haftungsrisiko von der Mutterfirma und den Gesellschaftern abzuwenden. So steht die Versicherung der Schunk GmbH & Co. KG bei Haftungsfällen für die US-Tochterfirma ein. Diese Konstellation senkt die Kosten für eine amerikanische Haftpflichtversicherung um über 80 Prozent.

Laufender
Produktabsatz deckt
Kosten der
Gründungsphase

Auch die europäischen Vertriebsniederlassungen hat Schunk systematisch als eigenständige Unternehmen aufgebaut. Die zentrale Frage bei der Auswahl der Standorte war: „Welcher Markt bietet Umsatzpotenzial und ist dabei geographisch nahe?“ In Europa hat Schunk in jenen Ländern eine Tochterfirma gegründet, in denen der Produktabsatz bereits erfolgreich lief. „Der Sockelumsatz sollte idealerweise eine Million Euro betragen. Das deckt die laufenden Kosten für ein kleines Anfangsteam von drei Mitarbeitern, ohne dass in der Startphase weitere Subventionen durch die Muttergesellschaft erforderlich werden“, ist Schellenbauers Empfehlung.



Die Kapitalausstattung der Töchter ist klar geregelt. „Nicht an der Grundausrüstung sparen! Ein Lagerbestand mit drei bis vier Monaten Reichweite und die Vorfinanzierung des Forderungsbestandes sollten abgedeckt sein“, meint Bernd Schellenbauer. Die Gesellschafter stellen dazu die nötigen Gelder.

**Kapitalausstattung
durch Gesellschafter**

Im Falle der Kreditfinanzierung gewährt die Kreissparkasse Heilbronn die notwendigen finanziellen Mittel. Sie ist Schunk auch beim Aufbau von Kontoverbindungen im Ausland behilflich. „Bei der Auswahl der Partnerbanken haben die Heilbronner schon in mehreren Fällen die nötigen Kontakte hergestellt“, lobt Schellenbauer die gute Zusammenarbeit.

**Kreissparkasse
Heilbronn liefert
Kreditmittel und
Kontakte**

„Einwandfreie Bilanzen und eine bestmögliche Personalführung ist für uns sehr wichtig. Feste Regeln durchsetzen und lieber einmal mehr kontrollieren, ohne dabei ein gesundes Augenmaß zu verlieren“, beschreibt der kaufmännische Leiter sein Erfolgsrezept für das Ausland. Je kleiner die Einheit, desto wichtiger sind die Fähigkeiten einzelner Personen. In Indien zum Beispiel vertraut Schunk den Generalisten. „Sonst werden hier wegen der günstigen Arbeitskosten zusätzliche Mitarbeiter für jede kleine Aufgabe beschäftigt.“

**Personalführung und
Bilanzen verdienen
höchste
Aufmerksamkeit**

Schunk achtet in allen Tochterfirmen auf eine gesunde Mischung zwischen dem ortsüblichen Vorgehen und den vom Lauffener Hauptquartier vorgegebenen Regeln. In allen Märkten sind exklusive Vertriebsstrukturen sein Ziel.

**Unternehmerische
Selbstkontrolle**

Lerneffekte sind dennoch an der Tagesordnung. Beispielsweise ist die Bürokratie bei der Firmengründung in Indien nahezu undurchdringbar und die verschiedenen Mehrwertsteuersätze in den US-Staaten eine echte EDV-technische Herausforderung. Steuervorteile wie in einigen Schweizer Kantonen sind ein zusätzlicher Anreiz für Auslandsengagements, dafür stieß Schunk dort auf eine umständliche Zollabwicklung. In Italien, stellten die Schwaben fest, zahlt der Arbeitgeber einen 40-prozentigen Anteil an den Sozialabgaben – ein wichtiger Kostenfaktor. Mit der Rechtssicherheit hingegen hat Schunk überall gute Erfahrungen gesammelt.

**Lerneffekte allerorten –
positive
Überraschungen
inklusive**

Allein für sein USA-Engagement ist Bernd Schellenbauer in den letzten elf Jahren so oft verreist, dass es auch für neun Flüge rund um den Globus gereicht hätte. Schwierigkeiten mit der Sprache hat er dabei noch nirgends gehabt: „Schwäbisch, Hochdeutsch und Englisch. Mit diesen drei Weltsprachen gibt es keine unüberwindlichen Hindernisse“, lautet sein gelassenes Resümee.

**Immer im Kontakt mit
den Partnern bleiben**

Geschäftspartner finden – Erste Kontakte knüpfen und Kooperationsform wählen

Mit der Suche nach dem richtigen Partner beginnt jede grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit. Der EuropaService bietet Firmenkunden dazu verschiedene Dienstleistungen an.

Welche Formen der Partnerschaft es gibt und worauf Unternehmen jeweils achten müssen, dazu gibt dieses Kapitel einige Hinweise.

**Eurokontakte –
Kooperationsangebote
aus dem Ausland**

Der EuropaService recherchiert Geschäftsangebote aus europäischen Staaten, Nahost sowie Teilen Asiens. Monatlich gibt es neue „Eurokontakte“. Sie gehen allen Sparkassen zu und sind auf der Website <http://www.dsgv.de/europaservice/eurokontakte> als Datenbank mit Suchfunktion eingestellt.

**Deutsche
Kooperationsgesuche
im Ausland verbreiten**

Firmenkunden, die aktiv suchen möchten, können ihr Kooperationsprofil über das europaweite Netz der Euro Info Centres verbreiten. Die Daten sind nicht frei im Internet zugänglich, sondern erreichen direkt die zuständigen Personen bei ausländischen Wirtschaftskammern und Verbänden. Antragsformulare erhalten interessierte Sparkassen beim EuropaService.

**Unternehmertreffen
und
Kooperationsbörsen**

Branchenorientierte Kooperationsbörsen mit vororganisierten Gesprächsterminen sind eine weitere Form der aktiven Suche nach Geschäftspartnern. In der Veranstaltungsliste unter <http://www.dsgv.de/europaservice/treffen> sind unter anderem die von der EU unterstützten Unternehmertreffen speziell mit Firmen aus Asien, Lateinamerika und Japan, sowie mit den osteuropäischen Beitrittsländern aufgeführt.

**Wichtig:
die innerbetriebliche
Vorbereitung**

Wichtig ist die innerbetriebliche Vorbereitung, damit Geschäftsbeziehungen ins Ausland langfristig aufrecht erhalten werden können. Zentrale Fragen sind z.B. feste Zuständigkeiten und Sprachkenntnisse im Haus, aber auch die frühzeitige Festlegung von Zeitrahmen und Budgets, denn Reisen und die Pflege persönlicher Kontakte sind unverzichtbar.

**Die Wahl der
Kooperationsform im
Handel**

Die meisten Partnerschaften beginnen mit Einkauf und Verkauf und werden allmählich zur festen Vertriebskooperation, bei der der ausländische Partner den Weitervertrieb in einem bestimmten Land übernimmt. Diese kann ergänzt werden durch eine Servicepartnerschaft. Bei der Einkaufs- oder der Exportkooperation nutzen verschiedene deutsche Unternehmen einen ausländischen Repräsentanten oder Importeur.

Für eine Auslandsinvestition gibt es verschiedene „Partnerschaftsvarianten“. Dazu zählen die Bereitstellung von Maschinen oder Personal bei der Lohnveredelung, die Übernahme oder Beteiligung an einem lokalen Unternehmen oder die Gründung eigener Auslands-töchter. Bei Joint-Ventures stehen die Marktkenntnis und die vorhandenen Vertriebswege des Partners im Vordergrund. Die Tochter oder der lokale Partner können zudem in Zuliefer-Cluster eingebunden sein.

Die Wahl der Kooperationsform bei Investitionen

Bei der Wahl der richtigen Kooperationsform geht es zunächst um die Höhe der finanziellen Beteiligung und um eine klare Vorstellung darüber, welche Art von Partner gesucht wird. Ein Vertriebsbeauftragter, z.B. aus dem Umfeld ausländischer Wettbewerber? Oder ein Produktionspartner, z.B. ein bestehendes mittelgroßes Unternehmen, dessen Kapazitäten ausbaufähig sind und das zudem Kenntnisse über lokale Vertriebsstrukturen hat? Oder ein großer Anbieter, der schon den richtigen Kundenkreis hat und diesem ergänzende Angebote machen möchte?

Kriterien für die richtige Kooperationsform

Es ist wichtig, die Aufgabenverteilung zwischen den Partnern zu klären und schriftlich zu fixieren. Da sich fremde und eigene Gepflogenheiten z.B. bei Termintreue, Hierarchieebenen, Qualitätsstandards, Kundenansprache oder Vertragsgestaltung unterscheiden, bedarf eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit aber auch eines guten persönlichen Miteinanders. Der erste Test: Vor einer festen Vertragsbindung werden mehrere potenzielle Partner mit vertriebsrelevanten Informationen versorgt. In einer Probezeit wird festgestellt, welche Partnerschaft tatsächlich in der Praxis auch erfolgreich ist.

Checkliste für die Zusammenarbeit

Im Auslandsgeschäft gut beraten – Die Ansprechpartner für Firmenkundenbetreuer

EuropaService – Euro Info Centre

Deutscher Sparkassen- und Giroverband
Charlottenstr. 47
10117 Berlin
Herr Dr. Bertram Reddig
Frau Anke Bunz
Tel.: 0 30/ 2 02 25-312
Fax: 0 30/ 2 02 25-313
E-Mail: eic@dsgv.de
Internet: www.dsgv.de/europaservice

Regionale Partner:

Baden-Württemberg:

EuropaService der Sparkassen-Finanz-
gruppe Baden-Württemberg
Landesbank Baden-Württemberg
Am Hauptbahnhof 2
70173 Stuttgart
Herr Jochen Ahting
Herr Norbert Tüllmann
Tel.: 07 11/127-4492
Fax: 07 11/127-3076
E-Mail: europaservice@LBBW.de
Internet: www.lbbw-business.de/europa-service

Bayern:

EuropaService der Sparkassen-
Finanzgruppe Bayern
Bayerische Landesbank
Brienner Str. 20
80333 München
Herr Dr. Max von Poser
Herr Bernhard Müller
Tel.: 0 89/21 71-23562
Tel.: 0 89/21 71-22472
Fax: 0 89/21 71-23907
E-Mail: europa@blb.de

Nordrhein-Westfalen:

EG-Beratungsstelle der Sparkassen-
Finanzgruppe
in der Landesbank Nordrhein-Westfalen
INVESTITIONS-BANK NRW
Heerdter Lohweg 35
40549 Düsseldorf
Herr Dr. Gerhard Weyers
Frau Verena Würsig
Frau Astrid van der Linden
Tel.: 02 11/8 26-5244
Fax: 02 11/8 26-6218
E-Mail: eic@lbnrw.de
Internet: www.lbnrw.de

Rheinland-Pfalz:

EG-Beratungsstelle der Sparkassen-
Finanzgruppe Rheinland-Pfalz
Landesbank Rheinland-Pfalz
Große Bleiche 54 - 56
55116 Mainz
Herr Bernd Herrmann
Tel.: 0 61 31/13-3401
Fax: 0 61 31/13-3409
E-Mail: zka@lrp.de

Niedersachsen:

Niedersächsische Landestreuhandstelle
EU-Förderberatung
Hamburger Allee 4
30161 Hannover
Frau Petra Heimann
Herr Helmut Lippke
Tel.: 05 11/361-5548
Fax: 05 11/361-9286
E-Mail: eu-foerderberatung@lts-nds.de
Internet: www.lts-nds.de

Schleswig-Holstein:

Euro Info Centre
Investitionsbank Schleswig-Holstein
Fleethörn 29 - 31
24103 Kiel
Frau Annegret Meyer-Kock
Frau Susann Henning
Tel.: 04 31/9905-3499
Fax: 04 31/9905-3207
E-Mail: eic@ib-sh.de
Internet: www.ib-sh.de/eic

**Brandenburg, Mecklenburg-
Vorpommern, Sachsen und
Sachsen-Anhalt:**

Ostdeutscher Sparkassen-
und Giroverband
Leipziger Str. 51
10117 Berlin
Frau Birgit Zimmermann
Tel.: 0 30/20 69-1530
Fax: 0 30/20 69-2530
E-Mail: birgit.zimmermann@osgv.de

Thüringen:

Euro Info Centre
Landesbank Hessen-Thüringen
Bonifaciusstr. 16
99004 Erfurt
Herr Wilbert Somers
Frau Petra Räder
Frau Eva-Maria Nowak
Tel.: 03 61/217-7230
Tel.: 03 61/217-7231
Fax: 03 61/217-7233
E-Mail: eicerfurt@t-online.de
Internet: www.helaba.de (E-xtras)

Saarland:

Sparkassen- und Giroverband Saar
Ursulinenstr. 46
66111 Saarbrücken
Herr Jürgen Baltés
Tel.: 06 81/ 93 40-147
Fax: 06 81/ 93 40-133
E-Mail: juergen.baltes@sgvsaar.de

Hessen:

EG-Beratungsstelle der Sparkassen-
Finanzgruppe Hessen-Thüringen
Sparkassen- und Giroverband
Hessen-Thüringen
Alte Rothofstr. 9
60313 Frankfurt am Main
Frau Anja Mikkelsen
Tel.: 0 69/21 75-223
Fax: 0 69/21 75-222
E-Mail: amikkelsen@sgvht.de

Weitere Einrichtungen der Sparkassen-Finanzgruppe

Folgende Kooperationspartner des EuropaService stellen die Begleitung von Firmenkunden im und ins Ausland sicher. Sie stehen für Sparkassen aus dem ganzen Bundesgebiet zur Verfügung.

Ansprechpartner:

Ausgewählte Leistungen:

🇪🇺CountryDesk
Orientierung auf kleine und mittlere Firmenkunden
Kontakt über die Relationship Manager der einzelnen Länder
Geschäftsführer:
Arno Bach, Tel. 0511/3000 - 3222
Rainer Virnich, Tel. 0221/226 - 2410
E-Mail: info@countrydesk.de
Internet: www.countrydesk.de

– Persönliche Kontakte zu ausgewählten Partnerbanken im Ausland
– Kontoeröffnung im Ausland
– Finanzierung und Absicherung von Geschäften im Ausland
– Auswahl und Aufbau von Geschäftskontakten

Netzwerk der Sparkassen-Finanzgruppe, getragen von den Großsparkassen.

Deutsch-Polnisches Kooperationsbüro der Sparkassen
Franz-Mehring-Str. 22
15230 Frankfurt (Oder)
Tel.: 0335/5541 - 820
Fax: 0335/5541 - 822
Herr Mario Quast
Frau Joanna Adamowicz
E-Mail: m.quast@s-os.de
E-Mail: j.adamowicz@s-os.de
Internet: www.spk-koop.de

– Unterstützung bei der Erstellung von Geschäftsplänen
– Begleitung bei Behördengängen
– Partnersuche und Geschäftsunterstützung durch die polnische PKO BP Bank

Initiative getragen vom OSGV und den Grenzsparkassen.

EURO-SOFAC SA
22, rue Duban · 75016 Paris, Frankreich
Fax: 0033 1 / 55 74 41 19
Herr Alain Lemaire, Tel.: 00331/55744100
E-Mail: alain.lemaire@euro-sofac.fr
Deutsche Vertretung:
c/o Rheinischer Sparkassen- und Giroverband
Herr Cuno Güttler, Tel.: 0211 / 38 92-311
E-Mail: cuno.guettler@rsgv.de
Internet: www.euro-sofac.org
ab März '04 auch:
www.euro-sofac-international.com

– Geschäftspartner finden (in 80 Ländern)
– Dienstleistungen in ganz EU: Inkasso, Fiskalvertretung und -mandat, Mehrwertsteuerrückerstattung
– Übernahme administrativer Aufgaben im Ausland
– Deutschsprachige Betreuung

Tochterunternehmen der europäischen Sparkassen und ihrer Verbände, Schwerpunkt Frankreich.

Außerdem stehen Firmenkundenbetreuern zur Verfügung:

Die Landesbanken und ihre Partnerbanken und Repräsentanzen

Chatroom und Informationsdatenbank des 🇪🇺Auslandsforums
www.s-auslandsforum.de

Impressum

HERAUSGEBER
EuropaService –
Euro Info Centre

c/o Deutscher Sparkassen-
und Giroverband

Charlottenstraße 47
10117 Berlin
Telefon 0 30.202 25-3 12
Telefax 0 30.202 25-3 13
E-Mail: eic@dsgv.de
Internet: [www.dsgv.de/
europaservice](http://www.dsgv.de/europaservice)

VERANTWORTLICH
Abteilung Marktservice/
Konkurrenzanalyse
Dr. Bertram Reddig

AUTORIN
Anke Bunz

EuropaService –
Euro Info Centre

Deutscher Sparkassen- und
Giroverband Berlin

GESTALTUNG UND DRUCK
DCM • Druck Center Meckenheim

REDAKTIONSSCHLUSS
15. Januar 2004

Preis 8 EUR

