

Merkblatt „Auslandskooperationen“

Besondere Vorteile und Chancen

Die Ausweitung des Geschäfts ins Ausland ist für kleine und mittlere Unternehmen eine große Herausforderung. Sie ist meistens mit einem größeren Risiko verbunden als die Zusammenarbeit im Inland. Das Auslandsengagement hängt von den Geschäftszielen und der Risikobereitschaft der Unternehmen ab. Grundsätzlich sollte bei einem Schritt in fremde Märkte, gleich welcher Art, eine Kooperation mit einem ausländischen Partner, der über entsprechende Erfahrungen im ausländischen Markt verfügt, in die Erwägungen mit einbezogen werden.

Der Einstieg über eine einfache Kooperation ohne Kapitaltransfer ist für kleinere und mittelgroße Firmen mit überschaubaren Risiken verbunden. Bei einer erfolgreichen Tätigkeit ist ein sukzessiver Ausbau der Kooperation über finanzielle Beteiligungen bis hin zur eigenen Niederlassung immer möglich.

Arten von Auslandskooperationen

<i>Art</i>	<i>Gegenstand</i>	<i>Besonderheiten</i>
Vertriebskooperation	Ausländischer Partner übernimmt Vertrieb in einem bestimmten Gebiet oder Land	Zusammenarbeit von zwei selbständigen Unternehmen
Einkaufskooperation	Gemeinsamer Einkauf von Gütern oder Dienstleistungen	Zusammenarbeit von zwei selbständigen Unternehmen
Exportkooperation	Generelle Zusammenarbeit beim Export	Zusammenarbeit von zwei selbständigen Unternehmen
Joint Venture	Gründung und Betrieb eines Gemeinschaftsunternehmens	Enge Verbindungen zum Stammhaus bei gleichzeitiger Nutzung von Kenntnissen und Infrastruktur des ausländischen Partners
Beteiligung	Zusammenarbeit über eine Kapitalbeteiligung an einem ausländischen Unternehmen	Neben der Kapitalbeteiligung wird meist eine Kooperationsvereinbarung geschlossen
Eigene Niederlassung	Gründung einer Tochterfirma im Ausland; Zusammenarbeit mit einem ausländischen Partner nur über die Mitarbeiterebene möglich	Keine Kooperation im engeren Sinne sondern eigenständige Option mit Einbindung in die inländische Unternehmensorganisation

Die Besonderheiten bei internationalen Kooperationen

Vor einer grundlegenden Entscheidung über eine Kooperation mit einem ausländischen Partner sollte man die politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen, aber auch kulturelle Besonderheiten und faktische Bedingungen wie Zeitunterschiede und Entfernungen genau „unter die Lupe“ nehmen. Hervorzuheben sind die folgenden Faktoren:

Kulturelle Bedingungen

- **Sprachliche Barrieren:** Unverzichtbar sind zumindest geschäftstaugliche Kenntnisse der englischen Sprache.
- **Geschäftspraktiken:** Es gibt „Do's and Taboo's“ im jeweiligen Ausland. Besonders wichtig sind diese beispielsweise in Asien und in den arabischen Staaten.
- **Zeiteinteilung:** Unterschiedliche Auffassungen von Termintreue beachten.
- **Qualität:** Unterschiedlich geltende Qualitätsstandards berücksichtigen.
- **Vertragsgestaltung:** In vielen Staaten ist die westeuropäische Art, alle Geschäftsbeziehungen bereits im Vorfeld in ein umfassendes schriftliches Vertragswerk zu fassen, unüblich. Oft reicht noch der „persönliche Handschlag“ oder ein kleiner „letter of intent“. Vielfach liegt dem die Auffassung zugrunde, dass sich spätere Meinungsverschiedenheiten immer noch auf meist gütlichem Wege bereinigen lassen.
- **Bedeutung persönlicher Kontakte:** Persönlicher Beziehungen sind – vor allem in arabischen und asiatischen Kulturkreisen – sehr wichtig. Gute Geschäftsbeziehungen setzen hier eine starke persönliche Vertrauensebene und langjährige Erfahrungen voraus.

Zeitfragen und räumliche Distanz

- **Vertrauen** muss über persönlichen Kontakt hergestellt werden: Mobilität ist notwendig und verursacht höhere Kosten.
- **Effektive Kommunikation** muss gut organisiert werden: Zielgerichtete Nutzung der modernen elektronischer Medien ist in allen Phasen wichtig. Wichtig ist die Entscheidung, in welchen Fällen man der elektronischen die persönliche

Kommunikation vorzieht. Hierbei spielen auch die Zeitunterschiede eine Rolle. Den engen Kontakt mit dem Geschäftspartner in den Weststaaten der USA oder in Ostasien zu halten, kann daher mitunter die eine oder andere Nachtschicht bedeuten. Dies gilt es gerade bei der Auswahl des Personals und der Einteilung der Arbeitszeiten zu beachten.

- **Koordination:** Die gesamte Koordination muss Transportzeiten zwischen den Partnerunternehmen und die Zeitverschiebung berücksichtigen. Dies gilt auch für eventuelle Verzögerungen durch Zollschranken oder bürokratische Ausfuhrverfahren. Je intensiver die Partnerschaft ist, desto wichtiger kann es auch sein, permanente Koordinatoren auf beiden Seiten einzusetzen, die ständig in Kontakt stehen.
- **Brückenkopf:** Insbesondere bei Dienstleistungen oder im Handel und Vertrieb kann es sinnvoll sein, für die Markterschließung einer gesamten Länderregion einen Standort als strategischen „Brückenkopf“ zu wählen. In der Regel handelt es sich um Staaten, die im Vergleich zu ihren Nachbarn bereits wirtschaftlich weiter entwickelt sind. Dies stellt hohe Anforderungen an den Kooperationspartner. Entsprechendes gilt für die Bearbeitung mehrerer Wirtschaftszonen innerhalb eines Landes.

Politische und rechtliche Rahmenbedingungen

In der Regel liegen sehr unterschiedliche politische und rechtliche Gegebenheiten in den Zielländern vor. Kriterien, die auch bei der Ausgestaltung der Kooperation eine Rolle spielen, sind:

- **Stellenwert von Kooperationen:** Oft sind bei ausländischen Investitionen Kooperationen mit einheimischen Partnern im Zielland besonders erwünscht und werden entsprechend gefördert. Es gibt sogar Zielländer, in denen ein Einstieg ohne inländischen Kooperationspartner gar nicht zugelassen wird.
- **Sicherheitsaspekte** hinsichtlich Transport und Situation im Zielland: Über die aktuelle Lage in allen Ländern der Erde informiert das Auswärtige Amt. Hier sind aktuelle Sicherheitshinweise und ggf. auch Reisewarnungen erhältlich. Schon allein aus versicherungstechnischen Gründen sollte man die Angaben im Geschäftsreiseverkehr strikt beachten.

- **Stabilität** der politischen Verhältnisse im Zielland.
- **Finanzpolitische Situation:** Steuern und Abgaben, Kapitalverkehrskontrollen, Investitionsschutz.
- **Rechtsordnung im Zielland:** Fragen des Unternehmensrechts (passende Rechtsform für die Kooperation), des Handelsrechts, des Außenwirtschafts- und Zollrechts (Exportfragen) und auch des Wirtschaftsrechts im Allgemeinen (z. B. Produkthaftung) betreffen auch Kooperationen und sind im Vorfeld sorgfältig abzustimmen. Aufgrund der unterschiedlichen Rechtstradition im Ausland sind nicht alle Fragestellungen aus dem gewohnten Blickwinkel des deutschen Rechts zu bewerten.

Wichtige Maßnahmen zur Risikominimierung und Vertrauensbildung

Eine zumindest mittelfristig konzipierte, gegenseitige Vertrauensstellung zum ausländischen Partner zu finden, muss das Ziel jeglicher Kontakthanbahnung sein. Der Schritt in fremde Märkte will zunächst im Inland sorgfältig vorbereitet sein:

- **Informationsveranstaltungen:** z. B. Länder- oder Regionalsprechtage bei den Industrie- und Handelskammern (IHK), bei denen ein Mitarbeiter der Auslandshandelskammer (AHK) aus dem jeweiligen Zielland einen Überblick über das Land gibt und für Einzelkonsultationen zur Verfügung steht.
- **Erfahrungsaustausch:** Kammern und Wirtschaftsverbände bieten in ihren ehrenamtlichen Gremien über Branchengrenzen hinweg ein Forum zum intensiven Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmern, die bereits über eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit im Ausland verfügen.
- **Unternehmerreisen:** oft organisiert von IHKs, Ländervereinen und/oder von den Regionalinitiativen der deutschen Wirtschaft. Den teilnehmenden Unternehmen werden in einem dichtgedrängten Besuchsprogramm das Land, der Markt, die wichtigsten Standorte und Ansprechpartner vor Ort vorgestellt. Meist werden im Vorfeld in Absprache mit dem Unternehmen vor Ort Gespräche mit potenziellen Geschäfts- und Kooperationspartnern vermittelt. Die in Hamburg ansässigen Ländervereine sind: Ostasiatischer Verein, Australien-Neuseeland-Verein, Ibero-Amerika-Verein, Afrika-Verein, Nah- und Mittelost-Verein, Ost- und Mitteleuropa-Verein.

- **Länderinformationen:** z.B. Länder- und Hintergrundinformationen der Bundesagentur für Außenwirtschaft (www.gtai.de), der Industrie- und Handelskammern (IHKs), der Auslandshandelskammern (AHKs) sowie der Ländervereine, externer Berater oder Banken.
- **Beratung:** bei den Industrie- und Handelskammern (IHKs), den Auslandshandelskammern (AHKs), den Delegierten oder Repräsentanzen der deutschen Wirtschaft oder anderen Institutionen, die sich im jeweiligen Zielland befinden.
- **Mitarbeiteraustausch und Weiterbildungsmaßnahmen:** zur Vorbereitung und Festigung der Kooperation.
- **Interkulturelle Kompetenzen:** Organisation von „cross-cultural-workgroups“ auf Mitarbeiterebene, um ein permanentes Feedback im zwischenmenschlichen Bereich sicherzustellen.
- **Professionelle Vermittlung im Streitfall:** Benennung von geeigneten außergerichtlichen Mediatoren zur Streitschlichtung oder von Schiedsinstanzen (z. B. die Internationale Handelskammer/ICC in Paris) für eventuelle Streitigkeiten, die nicht ohne die Vermittlung durch eine dritte Vertrauensperson aufzulösen sind.

Dieses Merkblatt soll - als Service Ihrer IHK - nur erste Hinweise geben und erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Obwohl es mit größtmöglicher Sorgfalt vom DIHK erstellt wurde, kann eine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit nicht übernommen werden. Weitergehende Informationen erteilt das Referat Internationales der IHK zu Dortmund, Sandra Reinhardt, Tel.: 0231 5417-245, E-Mail: s.reinhardt@dortmund.ihk.de.

