



Go international - Management im Vorfeld

Prof. Dr. Klaus Fischer, Hannover

März 2012

Der Erfolg von Internationalisierungsaktivitäten wird am heimischen Firmensitz entschieden. Wichtige Weichenstellungen erfolgen ein bis zwei Jahre vor den ersten Auslandsaktivitäten. Im Vorfeld eines beabsichtigten unternehmerischen Auslandsengagements ist eine Vielzahl von Fragen zu klären. Dieser Beitrag stellt wichtige ausgewählte unternehmerische Grundsatzentscheidungen dar. Detailfragen, etwa nach den zu verwendenden Zollformularen oder nach dem Bestehen von Sozialversicherungsabkommen mit dem Zielland, liegen demgegenüber auf firmenspezifischen untergeordneten Ebenen und werden hier nicht aufgegriffen.

Vier Schwierigkeitsgrade

Mit der Entscheidung zur Aufnahme internationaler Aktivitäten sind für ein bislang nur auf seinem Heimatmarkt fokussiertes Unternehmen drei grundsätzliche Besonderheiten verbunden. Die Unternehmensaktivitäten werden erstmals grenzüberschreitend, Ressourcen und Aktivitäten müssen in mehr als einem Land koordiniert werden und schließlich eröffnet die Kommunikation mit ausländischen Partnern die kulturelle Perspektive. Es entstehen also erhebliche Komplexitätssteigerungen – das gilt für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ebenso, wie für Großunternehmen.

Eine zentrale Fragestellung bei der Einschätzung der sich ergebenden Komplexität lautet: welcher Komplexitätsgrad ist mit eigenen Kräften zu bewältigen – und was ist besser gemeinsam mit Partnern zu erledigen.

Mit einem einfachen Konzept kann die Komplexität auf vier unterschiedliche Grade reduziert werden. Dazu dienen zwei Kategorien: 1) die Frage nach dem angedachten Geschäftsmodell: will man *funktionell* tätig werden (z.B. Export oder Lizenzvergabe) oder will man den Zielmarkt *institutionell* angehen (z.B. Aufbau einer Vertriebsrepräsentanz oder einer Produktionsstätte). Die Kategorie 2) betrifft die Vertrautheit mit dem Auslandsmarkt: ist dieser relativ *bekannt* und vertraut (z.B. Deutschland / Österreich) oder ist er doch eher *fremd* (Deutschland / Indien).

Aus den beiden Kategorien ergibt sich eine Matrix mit vier unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden (Bild 1).

Die Anforderungen an ein Unternehmen nehmen dabei mit steigendem Komplexitätslevel zu. Auf Level I sind nur geringe Transfers von Ressourcen erforderlich, es kommen kaum neue Managementanforderungen hinzu.

Mit Level II müssen, bedingt durch das erforderliche Investment, Management und Koordination stärker länderübergreifend erfolgen.

In gänzlich neuem kulturellen Umfeld erfolgen die Aktivitäten auf Level III in bislang unbekanntem Kontext. Es entstehen zusätzliche Risiken und Herausforderungen durch neue Rahmenbedingungen, Kulturen und Sprache.



<i>institutionell</i>	Level I	Level IV
	Aufbau Produktionsstätte in DK Niederlassung in den NL	Aufbau Vertriebsbüro in IND Kauf eines Zweigwerks in RUS
Geschäftsmodell		
<i>funktionell</i>	Level II	Level III
	Export von D nach CH Lizenzvergabe nach A	Franchising für BRA Vertriebspartnerschaft mit RUS
	<i>bekannt</i>	<i>fremd</i>

Schließlich liegen mit Level IV neue und grundsätzliche Herausforderungen für die Unternehmensleitung beim Management von Strategien, Visionen und Zielen vor – das Investitionsrisiko ist erheblich. Eine Kernfrage des Managements lautet hier: Wie gesund ist das Unternehmen im Heimatmarkt und welchen ‚Risikoappetit‘ kann und will man sich leisten?

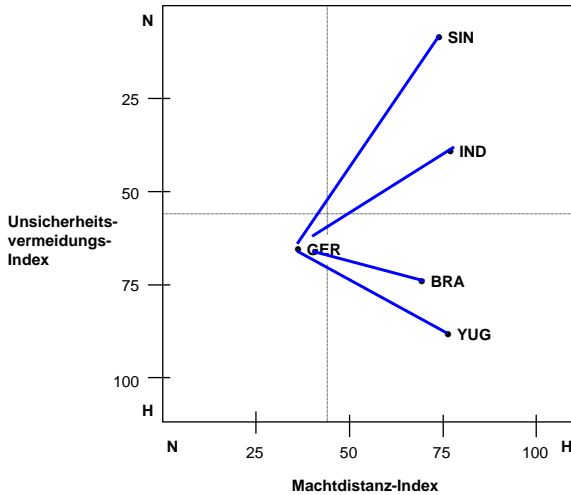
Distanzen überbrücken

Mit dem Eingehen eines Auslandsengagements sind vier Arten von Distanzen zu ermitteln und zu überbrücken. Nur die Kilometer-Distanz einzubeziehen, greift entschieden zu kurz. Eine sorgfältige Entscheidung berücksichtigt neben der *geographischen* Distanz (Transport, Zeit, Unterbringung) auch die *kulturelle* Distanz (Verständnis, Verhandlung, Vertrauen), die *technologische* Distanz (Infrastruktur, Verfügbarkeit, Einsatzform) und die *sprachliche* Distanz (Verstehen, Kommunikation, Kontrolle). In der Praxis zeigt es sich, dass die weichen Faktoren, insbesondere die kulturelle Distanz, vielfach nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Aus der Abbildung *Bild 2* (eigene Berechnungen und Darstellung nach: Hofstede, G. (2001): *Culture’s Consequences*. London, Sage.) geht hervor, dass es für die Beziehung zwischen Deutschland und den aufgeführten Ländern große Unterschiede in den kulturellen Dimensionen Machtdistanz und Unsicher-

heitsvermeidung gibt. Dies hat in der Praxis beispielsweise Auswirkungen auf die Einsatzmöglichkeit und die Ausprägung organisatorischer Hierarchien, Akzeptanz von Autoritäten, die Möglichkeit von Change Management sowie die Offenheit für zukünftige Perspektiven.

Auch soziale Beziehungen können ganz unterschiedlichen Regeln und Normen unterworfen sein. Hat bspw. in Deutschland die Gemeinschaft (Team, Arbeitsgruppe) in vielen Punkten ein Vorrecht gegenüber individuellen Interessen, so stehen in Brasilien die individuellen Aspekte vielfach im Vordergrund. Länder wie Deutschland und USA hängen in der Regel universellen Grundsätzen und Normen an (Menschenrechte, Gerechtigkeitsgrundsätze, Prinzipien), in China herrschen aber z.B. partikuläre Interessen, die sich nach den situativen und zeitbedingten Gegebenheiten richten, vor. Wird in Deutschland das berufliche Ansehen von Mitarbeitern überwiegend durch deren Leistung am Arbeitsplatz geprägt, genießen in anderen Ländern, z.B. in Brasilien oder China, Mitarbeiter aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer Gruppe (Politik, Prominenz, Eigentümerfamilie) berufliche Wertschätzung am Arbeitsplatz. Über diese Gegebenheiten, die entsprechenden Distanzen und deren Implikationen sollte bereits im Vorfeld des Auslandsengagements Klarheit gewonnen werden.



Legende

- GER: Deutschland
- SIN: Singapur
- IND: Indien
- BRA: Brasilien
- YUG: Jugoslawien

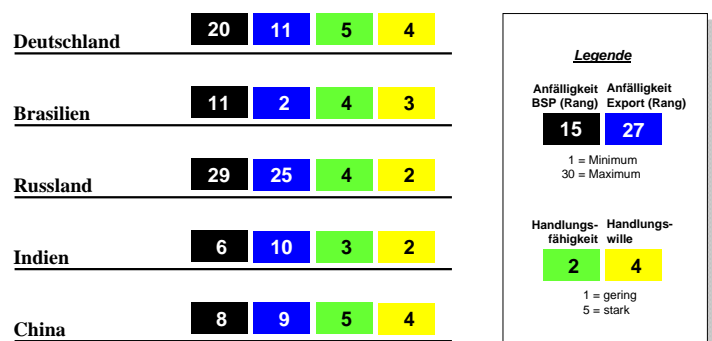
Risiko-Management

Am schwierigsten lassen sich vom Heimatmarkt aus die *politischen* Risiken des Ziellands einschätzen. Es empfiehlt sich aber, u.a. die nachfolgenden typischen politischen Risiken kontinuierlich zu erfassen und zu beachten: Enteignung ohne schnelle und angemessene Kompensation; Zwangsverkauf an Einheimische unterhalb des Buchwerts; diskriminierende Behandlung ausländischer Unternehmen; Barrieren beim Rücktransfer künftiger Gewinne; Verlust von Technologie und geistigem Eigentum; direkte Einmischung in unternehmerische Entscheidungen; Unehrllichkeit offizieller Stellen mit der Folge von Änderungen oder Verzerrungen von Verträgen.

Daneben bestehen aber auch erhebliche *ökonomische* Risiken, sie sollten Objekte des turnusmäßigen Monitoring sein: das Zielland bzw. dessen Regierung kann den ökonomischen Verpflichtungen nicht nachkommen; Geld- und Fiskalpolitik sind nicht ausreichend berechenbar und verlässlich; die Regelungen für Auslandsinvestitionen sind häufigen Änderungen unterworfen; es ist mit zweistelligen Inflationsraten zu rechnen; Zinsänderungen sind häufig und signifikant; Zölle oder Ein-/Ausfuhrkontingente werden verschärft. Angesichts der beschriebenen politischen und ökonomischen Risiken ist ein entsprechendes Risikomanagement ein „Muss“ bei der Vorbereitung und Durchführung von Auslandsengagements. Ziel muss es sein, das Risiko-Exposure zu steuern und die Minimierung finanzieller Verluste anzustreben. Neben der Nutzung professioneller externer Berater auf dem

Gebiet der politischen und ökonomischen Risikoanalyse werden in der Praxis auch hausinterne Recherche- und Analysekompetenzen aufgebaut. Daneben bedient man sich computergestützter Risikomodelle wie bspw. PRISM (Primary Risk Investment Screening Matrix) mit über 200 Variablen zur Einschätzung der ökonomischen Attraktivität und der politischen Stabilität. Weiterhin existieren zahlreiche Ranking-Verfahren und Länder-Ratings zur Bonität.

Aus den Daten des IMF konnten z.B. für 2009 die folgenden Länderrisiken ermittelt werden (Bild 3).



Vgl.: Bremmer, I., Keat, P., Schaap, R. (2009): Country Assessments, HBR, July-August 2009, pp. 138-39.

Diese oder ähnliche Aussagen sollten im Vorfeld des „Go International“ zur fundierten Grundsatzentscheidung und auch zur Auswahl der jeweiligen Zielländer vorgenommen werden. Während des Auslandsengagements ist dann natürlich ein regelmäßiges update erforderlich.



Go International?

Viele Unternehmen gehen von der stillschweigenden Annahme aus, dass internationale Aktivitäten per se schon unbedingt positiv seien und deshalb im Zeitalter der Globalisierung auch unbedingt angestrebt werden müssten. Diese Unternehmen stolpern voreilig in die Internationalisierung und haben dann ggf. mit dem Rücktritt ihres Managementteams, der Vernichtung von Kapital und Unternehmenswerten, hohen Kosten eines Rückzugs oder sogar einer erheblichen Schwächung der vormals starken Position im Heimatmarkt zu rechnen. Bekannte Beispiele aus der ‚Champions-League‘ der internationalen Konzerne sind u.a. der Akquisefeldzug von ABN Amro (Integrationsprobleme), AES mit 124 Kraftwerken in 29 Ländern auf 5 Kontinenten (keine Synergien) oder Daimler-Chrysler (Schrempps ‚Welt-AG‘). All diese Beispiele weisen eine Gemeinsamkeit auf: das unreflektierte Verfolgen des Globalisierungstrends.

Zur Vermeidung dieser Internationalisierungs-Falle kann die Beantwortung von drei einfachen Fragestellungen im Vorfeld der *Go International* -Entscheidung dienen:

- 1) Ist ein tatsächlicher Nutzen für das Unternehmen zu erwarten?
 - Sind Auswirkungen auf GuV und Bilanz kalkuliert?
 - Welcher EVA liegt wirklich hinter den postulierten Vorteilspositionen?
 - Wie detailliert und fundiert ist das tatsächliche Verständnis dieser Vorteile?
 - Konnten andere Firmen diese Vorteile nachprüfbar umsetzen?
- 2) Sind die erforderlichen Kompetenzen im Management vorhanden?
 - Welche Fähigkeiten, Ressourcen und Kompetenzen benötigen wir?
 - Konnten wir diese Erfolgsfaktoren in der Vergangenheit unter Beweis stellen?
 - Was müssen wir (bis wann) noch an Zusatzkompetenzen aufbauen?
- 3) Können die Kosten eventuell den Nutzen noch übersteigen?

- Wie hoch sind die indirekten Kosten des Auslandsengagements?
- (Zeitengpässe des Managements, Investitionen in Prozesse, Komplexitätskosten)
- Was sagen unsere hausinternen Skeptiker? (Machbarkeit, Kosten und Erfolg des Auslandsengagements, Auswirkungen auf die Entwicklung des Heimatmarkts)
- Was wäre denn die nachtsbeste Alternative anstelle des geplanten Auslandsengagements zum Einsatz der dafür benötigten Ressourcen?

Jedes Unternehmen sollte im Vorfeld des Auslandsengagements eigene, auf die konkrete Situation bezogene Checklisten erstellen und die entstehenden Fragestellungen ungeschminkt beantworten. Auf diese Weise lassen sich einige der größten Fehlentscheidungen bereits vermeiden. Nach dieser Plausibilisierung erhält die weitere Planung Sicherheit und die Energien der Mitarbeiter und Führungskräfte können wieder zielgerichtet auf das Internationale Vorhaben gebündelt werden.

Die Anforderungen der Aufnahme von Auslandsaktivitäten für ein Unternehmen, das bislang nur in seinem Heimatmarkt tätig war, können erheblich sein. So wenig es für einen Untrainierten ratsam ist, sich ohne vorherigen Medical Check auf einen Marathonlauf vorzubereiten, so wenig ist es für ein Unternehmen angeraten, sich ohne Prüfung der Fitness in Aktivitäten auf Auslandsmärkten zu stürzen. Das Unternehmen muss also – quasi mit einem Management-TÜV – zuvor auf den Prüfstand. Ein Fitness-Test, der Auskunft über die Belastbarkeit des Unternehmens geben kann, umfasst dabei bspw. den Bereich der Unternehmensleitung (Management-Fitness) mit den Unterpunkten der strategischen Ausrichtung, der Organisation, der sozialen Führung und des operativen Geschäfts. Im Bereich des Unternehmens, des Betriebs im engeren Sinne, sollten die Zukunftsfähigkeit, Strukturen und Prozesse, Mitarbeiter und Unternehmenskultur sowie die operative Fitness am Markt auf den Prüfstand kommen. So können bei einer Erfassung der Stärken und Schwächen die Mindestanforderungen hinsichtlich einer Belastbarkeit durch das angestrebte Auslandsengagement geprüft werden.



Entscheidungsmodell zur Orientierung

Ein übliches Vorgehen zur Plausibilisierung des Ob und Wie der Auslandsaktivitäten kann in einem ersten Schritt anhand des sogenannten OLI-Paradigmas erfolgen (vgl.: Dunning, J. (2001): The eclectic (OLI) Paradigm of International Production. Journal of International Business Studies, No. 8, 2001, pp. 173-190.). Demnach richtet sich die passende Form des Auslandsengagements nach der Erfüllung von drei Bedingungen (vgl. nachfolgende Abbildung). Zunächst wird gefragt, ob sogenannte „Ownership Advantages“ vorliegen, dies sind firmenspezifische Vorteile wie bspw. Patente, Marken, Technologien oder Alleinstellungsmerkmale, die die Nachteile des anstehenden „Auswärtsspiels“ ausgleichen können.

Im zweiten Schritt ist nach den „Location Advantages“ zu fragen. Lassen sich die angestrebten wertschöpfenden Aktivitäten im Ausland tatsächlich besser als im Inland durchführen? Im Zentrum dieser Fragestellung stehen bspw. Themen wie Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte, Lohnniveau und Produktivität, Zölle und Transportkosten.

Den letzten Teil der Überlegungen bildet die Frage der „Internalization advantages“.

Hier wird geprüft, ob es mehr Sinn macht, die Vorteile im Ausland innerhalb der eigenen Organisation zu nutzen (institutioneller Ansatz) oder ob im Ausland Allianzen oder Partnerschaften eingegangen werden sollten, da lokale Unternehmen doch entsprechende Vorteile haben.

Diese drei Fragestellungen werden mit dem nachfolgenden Entscheidungsbaum geprüft und helfen bei der Plausibilisierung der passenden Form des Auslandsengagements.

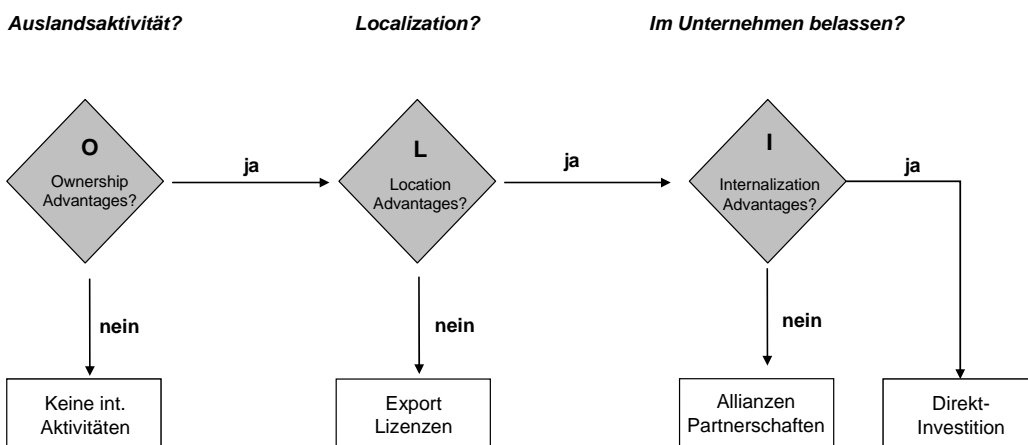
Resümee

Um als Unternehmer im Falle eines beabsichtigten Auslandsengagements im Vorfeld die richtigen Managemententscheidungen zu treffen, bieten folgende Handlungsempfehlungen eine gute Leitlinie:

- Verschaffen Sie sich Klarheit über die Ausgangslage und die Anforderungen des angestrebten Levels der Auslandsaktivitäten.
- Berücksichtigen Sie auch kulturelle, sprachliche und technologische Distanzen.
- Messen und managen Sie die politischen und ökonomischen Risiken
- Hinterfragen Sie die Absicht zur Internationalisierung äußerst kritisch
- Ermitteln Sie in einem Fitness-Test die Belastbarkeit des Unternehmens.
- Nutzen Sie den OLI-Ansatz zur Plausibilisierung und Orientierung.

+ + +

Sind die folgenden Vorteile tatsächlich vorhanden?





caston.info

Mehrere tausend Beiträge zu Recht & Wirtschaft International finden Sie kostenfrei im Internet bei caston.info. Dort können Sie nach Schlagwort und Sachgebieten recherchieren. Unsere Titelliste erhalten Sie auch per Mail.

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

HERFURTH & PARTNER Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Luisenstr. 5, D-30159 Hannover
Fon 0511-30756-0 Fax 0511-30756-10
Mail info@herfurth.de, Web www.herfurth.de
Hannover · Göttingen · Brüssel
Member of the ALLIURIS GROUP, Brussels

REDAKTION

Leitung: Ulrich Herfurth, Rechtsanwalt, zugelassen in Hannover und Brüssel (verantw.); Petra Maria Debring, Rechtsanwältin, FA für Steuerrecht

Mitarbeit: Angelika Herfurth, Rechtsanwältin, FA für Familienrecht; Jens-Uwe Heuer, Rechtsanwalt; Sibyll Hollunder-Reese, M.B.L. (HSG), Rechtsanwältin; Thomas Gabriel, Rechtsanwalt; JUDr. Yvona Keiper-Rampáková, Juristin (CR); Dr. Jona Aravind Dohrmann, Rechtsanwalt; Marc-André Delp, M.L.E., Rechtsanwalt; Alexia Calleja Cabeza, Abogada (ES); Michael Chidekel, LL.M. Adwokat (RS); Prof. Dr. jur. Frank-Rüdiger Jach, Hochschulprofessor; Dr. jur. Christiane Trüe, LL.M. (East Anglia), Assessor jur.; Uzunma Bergmann, LL.M., Attorney at Law (USA), Solicitor (England & Wales); Cord Meyer, Rechtsanwalt; Martin Heitmüller, Rechtsanwalt (DE), Maitre en Droit (FR); Zheng Zhou, Rechtsanwältin (DE), Juristin (China); Dr. jur. Jorge Albites-Bedoya, LL.M., Abogado (VEN); Dr. jur. Lutz Kniprath, M.A., Rechtsanwalt; Dr. jur. Reinhard Pohl

KORRESPONDENTEN

u.a. Amsterdam, Athen, Bratislava, Brüssel, Budapest, Bukarest, Helsinki, Istanbul, Kiew, Kopenhagen, Lissabon, London, Luxemburg, Mailand, Madrid, Moskau, Oslo, Paris, Prag, Sofia, Stockholm, Warschau, Wien, Zug, New York, Toronto, Mexico City, Sao Paulo, Buenos Aires, Dubai, Kairo, New Delhi, Bangkok, Singapur, Peking, Tokio, Sydney.

VERLAG

CASTON GmbH, Law & Business Information
Luisenstr. 5, D-30159 Hannover,
Fon 0511 - 30756-50 Fax 0511 - 30756-60
Mail info@caston.info; Web www.caston.info

Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen; die Haftung ist auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit beschränkt. Wiedergabe, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Herausgeber.