

Mittelständische Unternehmen müssen nicht alle Räder neu erfinden

Im Netzwerk finden sich die Kontakte

Was tun, wenn man als Unternehmer seine Geschäftstätigkeit ins **Ausland** ausweiten, dort aber keine Zweigstelle oder Niederlassungen gründen möchte? Eine Möglichkeit ist die Suche nach einem passenden Geschäftspartner in dem jeweiligen Land, der beim Vertrieb, in der Produktion oder bei der gemeinsamen Produktentwicklung unterstützt. Wie man geeignete Partner findet und den Kontakt aufbaut, wurde beim Themenforum „Ein erster Schritt ins Ausland: Geschäftspartner gesucht“ im Rahmen des 11. Sparkassen-Forums Deutscher Mittelstand gezeigt.

ASTRID BESTE
EuropaService

Die praktische Anwendung der „Business Cooperation Database (BCD)“ der EU-Kommission erläuterten Ann-Katrin Zink, Referentin im International Desk der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW), und Dieter Morgenstern, Fachberater Internationales Geschäft der Kreissparkasse Steinfurt. Die BCD wird vom Enterprise Europe Network (EEN) verwaltet, einem Netzwerk aus rund 590 Partnern (darunter Handelskammern, Wirtschaftsförderagenturen, etc.) aus 48 Ländern, die kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei ihren Geschäftstätigkeiten und beim Gang ins Ausland unterstützen.

Derzeit suchen rund 12 000 Firmen Geschäftskontakte in den unterschiedlichsten Branchen, für Produktion, Vertrieb, Handel oder Dienstleistungen. Aus Deutschland sind knapp 500 Unternehmen auf der Suche nach Kooperationspartnern und rund 6500 ausländische Betriebe wünschen einen deutschen Geschäftskontakt.

Zink verdeutlichte mit Praxisbeispielen die einzelnen Schritte, um ein Erfolg versprechendes Unternehmensprofil in die Datenbank zu bringen. „Ende 2009 ließen wir für einen Sparkassenkunden ein Kooperationsgesuch einstellen. Schon kurz darauf, im März vergangenen Jahr, wurde ein französischer Software-Vertreiber auf das Profil aufmerksam. Nach dem ersten Austausch der Kontaktdaten fanden weitere Gespräche statt, sodass im Herbst ein Partnerschaftsabkommen unterzeichnet wurde.“

Natürlich beschränken sich die Leistungen der Landesbank Baden-Württemberg nicht auf die Kooperationsvermittlung. So ist der LBBW International Desk in Stuttgart für die Sparkassen erster Ansprechpartner für Länder- und Brancheninformationen. Im Ausland werden die Sparkassen und ihre Unternehmenskunden an weltweit 18 Standorten bei ihren Auslandsaktivitäten unterstützt. Das Angebot geht von der Markteintrittsberatung bis hin



Erfahrungsaustausch stand am Rande des Sparkassenforums immer wieder im Mittelpunkt der Gespräche. Neben den zahlreichen Fachinformationen für die Teilnehmer mit ein Grund fürs positive Gesamturteil. Foto Peter Himsel

zu komplexen Finanzierungslösungen für Auslandsstöchter deutscher Unternehmen. „Die Niederlassungen, Repräsentanzen und German Centres der LBBW haben das Ziel, deutsche Kunden umfassend bei ihren Auslandsaktivitäten zu begleiten“, erläutert Zink weiter.

Als Fachberater für internationales Geschäft ist Morgenstern ganz nah am Kunden und weiß aus seinen täglichen Kontakten, wo ein Unternehmen Unterstützung gebrauchen kann. Dazu gehört die aktive Ansprache, um den einen oder anderen Unternehmer überhaupt auf die vielen Leistungen innerhalb des internationalen Netzwerkes der Sparkassen-Finanzgruppe aufmerksam zu machen. Ein Teil dieser Ansprache ist dabei die Geschäftspartnersuche.

Morgenstern erläuterte anhand einiger Fälle aus der Praxis, welche Vorteile die Kooperation bringen kann. „Ein Kunde unseres Instituts ist auf der Suche nach neuen Lieferanten und wollte dazu auch außerhalb Deutschlands recherchieren. Ich habe ihn auf die Geschäftspartnersuche aufmerksam gemacht und der Kunde hat dar-

aufhin sein Unternehmensprofil in die Datenbank einstellen lassen. Inzwischen haben wir diverse interessante Anfragen vor allem aus Osteuropa weiterleiten können. Jetzt kann unser Kunde eine Auswahl treffen und gezielt mit passenden Unternehmen in Kontakt treten.“

Das „internationale Portfolio“ der Kreissparkasse Steinfurt umfasst selbstverständlich weitere Leistungen wie Kontoeröffnungen im Ausland, Cash-Management etc. Besonders erfolgreich konnte sich das Institut dabei bei einem Kunden positionieren, der ganz schnell ein Konto und höhere Bargeldbeträge in den USA benötigte. Innerhalb kürzester Zeit war das Konto mit Hilfe des Sparkassen-CountryDesks eröffnet. „Damit hatte unser Kunde nicht gerechnet. Einmal mehr hat sich bewährt, dass Sparkassen auch Ausland können und unser internationales Netzwerk funktioniert.“

In der Einführung zum Themenforum stellte der EuropaService der Sparkassen-Finanzgruppe neben der Geschäftspartnersuche weitere vielfältige Angebote für Unternehmen vor, die im

Ausland aktiv werden wollen oder bereits sind. Eine Option für den Erstkontakt bieten auch zahlreiche Unternehmertreffen im In- und Ausland. Hier können branchenspezifische Kontakte geknüpft werden – spätere Zusammenarbeit nicht ausgeschlossen.

Nicht zuletzt gibt es die BBS, die Technologiedatenbank der EU. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können darin Partner speziell im Bereich von Forschung und Entwicklung suchen. Rund 7000 europäische Firmen nutzen diesen Service derzeit aktiv und haben ihre Profile eingestellt. Ziel ist es, die meist kosten- und personalintensiven Forschungs- und Entwicklungsarbeiten auf mehrere Schultern zu verteilen, damit KMU in diesem Segment erfolgreich arbeiten und Ideen sowie neue Technologien entwickeln können. Gleichzeitig bietet die internationale Zusammenarbeit den beteiligten Unternehmen einen Mehrwert in puncto Wissensaustausch, Erfahrungen sammeln und Anwendung von verschiedenen, neuesten Technologien, die ein Mittelständler allein in der Regel nicht realisieren kann.

LESEZEICHEN In the middle

Wissenschaftler und Statistiker sind sich auffallend einig: Wenn die deutsche Wirtschaft in den vergangenen Monaten den Weg aus der doch recht tiefen Krise derart elegant geschafft hat, wie es inzwischen sogar schon der Arbeitsmarkt dokumentiert, dann gebührt vor allem dem Mittelstand viel Lob und Anerkennung. Somit ist das Sparkassen-Forum Deutscher Mittelstand genau die richtige Veranstaltung zur richtigen Zeit. Für die Redaktion dennoch eine schwierige Aufgabe, sollte doch an dieser Stelle zunächst einmal die Information stehen, was denn überhaupt Mittelstand ist. Wer heutzutage etwas wissen will, der muss ins Netz. Hurra, jede Menge Fundstellen. Der Mittelstand ist also bekannt. Aber bevor der Klick zur Arbeitsgemeinschaft Mittelstand oder zu einer Mittelstandsunion führt, sollte doch der Blick ins weltweite Online-Lexikon helfen. Die „freie Enzyklopädie“ versagt erstmals. Wörtlich steht da doch: „Eine allgemein akzeptierte oder gar gesetzlich vorgeschriebene Definition des Mittelstandes gibt es nicht. Aus quantitativer Sicht bezieht sich der Mittelstandsbegriff auf Unternehmen aller Branchen einschließlich des Handwerks und der freien Berufe, die eine bestimmte Größe nicht überschreiten. Hilfsweise werden zur Größenbestimmung der Jahresumsatz, die Anzahl der Arbeitsplätze und/oder die Bilanzsumme herangezogen.“ (Ende des Zitats aus Wikipedia)

Auch wenn dies hier wirklich keine Doktorarbeit werden soll, sei eine weitere Fundstelle aus Wikipedia wenigstens sinngemäß zitiert: Weil es an passender Übersetzung mangelt, hat das Wort „mittelstand“ auch Einzug in die englische und sogar in die spanische Sprache gefunden. Irgendwie doch erstaunlich für einen Begriff, den angeblich in Deutschland so recht keiner erläutern kann.

Die Beiträge auf diesen Dossierseiten erheben auch nicht den Anspruch, die Definitionslücke zu schließen, aber sie belegen doch in anschaulicher Art, dass die Sparkassen und ihre Verbundpartner den Mittelstand schon längst nicht mehr als unbekannte Größe bezeichnen müssen. Die Unterstützung ist sogar schon grenzenlos geworden, denn Angebote für Mittelständler, die es ins Ausland zieht, gibt es vielfach. Nicht nur in Spanien oder England. Fu

INTERVIEW

In der Familie läuft vieles anders – manches besser

Eine gewichtige Rolle im Mittelstand spielen eh und je die Familienunternehmen. Im Gespräch mit Professor Arist von Schlippe, Akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen, wollte die Redaktion ergründen, welche besonderen Aspekte bei der Führung eines Familienunternehmens gelten und welche Gefahren dort lauern.

DSZ: Professor von Schlippe, Sie sind von Haus aus Psychologe und leiten das Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke nun seit mehr als sechs Jahren. Gibt es so etwas wie eine Quintessenz aus Ihrer Forschungspraxis?

Von Schlippe: Familienunternehmen sind zum einen, das ist hinlänglich bekannt, eine bedeutsame Größe in unserem Wirtschaftssystem. Von der betriebswirtschaftlichen Seite her sind sie ausgiebig untersucht, auch wenn da natürlich noch viele Fragen offen sind. Sie sind aber auch aus psychologischer Sicht ganz besonders. Es ist für jemanden, der nicht mit Familienunternehmen zu tun hat, kaum zu ermessen, was es bedeutet, wenn man Mitglied in zwei Sozialsystemen zugleich ist, die zum einen sehr eng miteinander verbunden sind, zum anderen das eigene Leben so nachhaltig betreffen, wie es

bei „Familie“ und „Unternehmen“ der Fall ist.

Wie meinen Sie das genau?

Beide Systeme sind von ihrer Funktionslogik ausgesprochen unterschiedlich. Für die Mitglieder dieses „Doppelverbundsystems“ ergeben sich vielfache Möglichkeiten, in Dilemmata zu geraten, in Situationen, aus denen es keinen Ausweg gibt, ohne dass jemand sich – als Mitglied der Familie oder als Mitglied des Unternehmens – gekränkt fühlt, verletzt, beleidigt oder missverstanden. Eine Familie setzt sich mit dem Besitz eines Unternehmens einer Herausforderung aus, die nicht ohne Weiteres zu bewältigen ist. Doch sie kann sich daran als Familie entwickeln, dann erwächst daraus ein besonderes Potenzial. Viele Unternehmensfamilien beschreiben ihr Unternehmen als eine Chance, als Familie über Generationen miteinander engagiert zu sein, wie dies anderen Familien nicht in gleicher Weise möglich ist. Und umgekehrt gilt dies auch. Ein Unternehmen, das die „Familiness“ der Eigentümerfamilie, also das Ressourcenbündel, das die Familie potenziell für das Unternehmen bereitstellt, nutzen kann, verzeichnet enorme Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen.

Das klingt ausgesprochen positiv, aber es gibt doch immer wieder auch negative Schlagzeilen.

Ja, es gibt auch eine andere Seite. Wenn etwa Familienkonflikte ungefiltert auf das Unternehmen „überschwappen“, die Familienmitglieder einander bekämpfen und dabei der Blick für jegliches Maß verloren geht bis hin dazu, dass „Familienkriege“ geführt werden, dann verkehren sich alle positiven Seiten drastisch in ihr Gegenteil. Mittelmaß ist selten: Entweder profitiert das Unternehmen von den Ressourcen oder es leidet unter der Belastung, in beiden Fällen durch die Familie.

Was kann man denn tun, um den Gefahren möglichst gut zu begegnen?

Der Übergang von „Ressource“ zu „Belastung“ ist nicht so einfach zu erkennen. Es ist erstaunlich, wie vielen Familien es gelingt, die vielen möglichen psychologischen Klippen, die die komplexe Konstellation mit sich bringt, zu umschiffen. Qualitäten wie Vertrauen, Liebe, Loyalität oder auch hohe Einsatzbereitschaft, verbunden mit der Erfahrung von oder zumindest der Hoffnung auf Anerkennung und Wertschätzung, können Familie und Unternehmen lange Zeit gut und stabil tragen. Manchmal

kann ein gewonnener Konsens in vertrautem Zusammenspiel der Akteure über Generationen gewahrt bleiben. Doch wenn das Unternehmen nur noch auf das Wohlwollen der Akteure angewiesen ist, fährt es womöglich mit einem hohen „strukturellen Risiko“, wie es unser spanischer Gastprofessor Alberto Gimeno nennt.

Warum? Können Sie das erläutern?

Wir sprechen von einem hohen strukturellen Risiko, wenn die Komplexitäten des Unternehmens und der Familie gleichermaßen im Laufe der Zeit stark angewachsen sind, ohne dass angemessene Strukturen entwickelt wurden. Wenn bei hoch gestiegener Komplexität keine Regelungen für Konfliktfälle und kritische Übergänge (zum Beispiel Nachfolgen) getroffen wurden, ist das Unternehmen vulnerabel. Manchmal sind es dann nur Kleinigkeiten, an denen sich ein Konflikt entzündet. Ich beriet einmal zwei Brüder, die viele Jahre lang in einer unregelmäßig 50:50-Verteilung ein Unternehmen problemlos führten (der eine war Geschäftsführer, der andere nur Gesellschafter). Als der eine dann bei der Marketingstrategie ein Wort mitreden wollte und sich der operative Bruder widersetzte, kam es zu einem eskalierenden Streit. Dieser hätte

das Unternehmen beinahe kaputt gemacht – einfach weil es für die Frage, wie mit einer Patt-Situation umgegangen werden sollte, keine Absprachen gab. Es kann mehr oder weniger plötzlich dazu kommen, dass ein Prozess von freundlicher und engagierter Gegenseitigkeit in das Gegenteil umschlägt. Und wenn die positive Gegenseitigkeit erst einmal verloren gegangen ist, ist es oft schwer, manchmal auch unmöglich, die Prozesse wieder umzukehren. Und wenn dann erst einmal „Hilfstruppen“ – Anwälte, Berater – mit eingreifen, ist die Tür zu weiteren Eskalationsstufen weit geöffnet!

Was würden Sie denn raten?

Es geht um einen bewussten Umgang mit Komplexität, sich also möglichst frühzeitig um eine gute „Family Governance“ zu kümmern. Je früher man die Weichen stellt und Regelungen für mögliche kritische Momente bespricht, desto besser. Die Entscheidungsfähigkeit des Unternehmens muss von einem Tag auf den anderen sichergestellt werden, denn Entscheiden ist das „tägliche Brot“. Die Hauptaufgabe der Eigentümerfamilie ist es, langfristig dafür Sorge zu tragen, dass auch in kritischen Situationen diese Kompetenz gesichert bleibt.