

Dr. Klaus-Wilhelm Lege

**Joint-Venture Partnersuche und
Individuelle Geschäftspartnervermittlung
als Erfolgsmodell der Deutschen
Auslandshandelskammer**

Kurzvortrag

**für neue Kammermitglieder
in São Paulo, nach dem Jahr 2000**

Als um 2004 ein auf Englisch gehaltenes Fax mit der Anfrage nach geeigneten Handelsvertretern in Brasilien dem Leiter der Außenwirtschaftsabteilung der Auslandshandelskammer – AHK auf den Tisch kam, war nicht vorauszusehen, daß ein Jahr später ein Joint-Venture Vertrag über eine große Anlagen mit einem brasilianischen Unternehmen abgeschlossen würde.

Die Anfrage war für die Auslandshandelskammer eine von über 7.000 im Jahr, von denen viele schon durch die gewählte Sprache zeigen, daß wenig Landeskenntnis beim potentiellen Kunden aus Deutschland vorhanden ist. Geschäftssprache ist in Brasilien Portugiesisch, Englisch würde bei mittelständischen Unternehmen auf Schwierigkeiten stoßen. In der AHK wird deshalb außer Portugiesisch im täglichen Geschäft nur Deutsch gesprochen. Ein Kenner Brasiliens würde auch wissen, daß bestimmte Produkte hier oft unbekannt sind und deshalb für eine Partnerschaft nur solche Unternehmen in Frage kommen, die in dem Marktsegment bereits tätig sind.

In solchen Fällen wird auf die bewährten Grunddienstleistungen der Auslandshandelskammern verzichtet, nämlich Adressenrecherche, Mailing-Service, Follow-up-Service bis hin zur Werbeanzeigenplatzierung und Nutzung von Pro-Contact-Datenbanken. Stattdessen wird eine höherwertige Dienstleistung von der Kammer erbracht, nämlich die individuelle Geschäftspartnervermittlung, und zwar nach Vorlage eines detaillierten Angebots.

Das Angebot wurde auch diesmal von der AHK nach den Vorgaben des potentiellen Kunden erstellt und enthielt die folgenden Leistungen bzw. Vorschläge:

- Gespräche mit den Entscheidungsträgern der lokalen Kandidaten
- Erarbeitung von detaillierten Firmendossiers
- Ausweitung der Arbeit über branchenfremde Kandidaten hinaus auf branchenkundige.

Im März 1996 war es dann schließlich soweit, aufgrund der Vorarbeit wurde

der Auftrag an die AHK erteilt, die eigentliche Arbeit konnte beginnen. Zunächst wurden Feldstudien zur Suche von brasilianischen Kandidaten für die Geschäftspartnervermittlung angestellt. Schließlich konnten fünf potentielle Partner lokalisiert werden. Es folgte die Kontaktaufnahme und die Sondierung der Geschäftsmöglichkeiten.

Erste Recherchen bestätigten das Kammerkonzep, daß nur branchenkundige Kandidaten aufgrund der Eigenheit des Marktes als mögliche Geschäftspartner in Frage kommen. Es stellte sich nämlich heraus, daß über 50 % aller Aufträge über die angebotenen Anlagen ausgeschrieben werden. Teilnehmer an solchen Ausschreibungen haben nur dann eine Chance, wenn sie sich als Fachleute in dem Marktsegment ausweisen können.

Deshalb konnte die AHK dem Vertragspartner auch empfehlen, von einer teureren Anzeigenkampagne vorerst abzusehen und zunächst die Erstellung und Auswertung der Firmendossiers abzuwarten. Damit konnten hohe Anzeigenkosten und zusätzlicher Zeitaufwand gespart werden; denn die Recherchen der Kammer, die mit den in Brasilien üblichen Schwierigkeiten bei der Ermittlung vergleichbaren Zahlenmaterials verbunden waren, ließen schon bald erkennen, daß von den fünf recherchierten in der Branche tätigen Unternehmen drei in die engere Auswahl kommen würden. Die schwierigste Arbeit stand der AHK aber noch bevor.

Die über die Recherchen ermittelten Unternehmen suchten ja von sich aus zunächst einmal keinen Partner. Sie mußten erst mit dem Gedanken an eine mögliche Geschäftsverbindung mit einem deutschen Unternehmen vertraut gemacht werden. Hier kam der Auslandshandelskammer ihre große Markterfahrung in Brasilien zugute. So wußte sie aus den vielen Gesprächen und Sitzungen, Konferenzen und Symposien, daß viele mittelständische Unternehmen zur damaligen Zeit Schwierigkeiten mit ihrem Umlaufvermögen haben und eine Technologie-Know-how Zufuhr brauchen. So schränkten damals zum Beispiel hohe Zinssätze in Brasilien die Aufnahmemöglichkeit von Krediten für kurz- und mittelfristige Finanzierungen stark ein; und die Marktöffnung seit Beginn der 90er Jahre setzt die brasilianische Industrie der internationalen Konkurrenz mit modernster Technologie aus.

Verschiedene Gespräche wurden mit den Entscheidungsträgern der potentiellen Geschäftspartner geführt und die Fabrikationsstätten der

Kandidaten besichtigt. Schließlich stimmten die Brasilianer Verhandlungen über eine Zusammenarbeit mit einem deutschen Unternehmen ihrer Branche zu. Die von der Auslandshandelskammer gesammelten Informationen und ihre Analysen ermutigten den deutschen Kunden zur Ankündigung eines ersten Besuches in São Paulo. Die Vorbereitung, Gestaltung des zeitlichen Ablaufs und Durchführung dieses Besuches waren Bestandteil des Kammerauftrags, so daß die AHK noch einmal ihre Management-Erfahrung unter Beweis stellen konnte.

Die Gespräche verliefen so erfolgreich, daß im Januar 1997 ein Joint-Venture Vertrag zwischen einem der von der Kammer vorgeschlagenen brasilianischen Kandidaten und dem deutschen Kunden der Kammer abgeschlossen werden konnte. Es folgte die Durchführung eines Ausbildungsprogramms in Deutschland. Ein erster Exportauftrag aus Deutschland in Höhe von DM 100.000 wurde auch bald ausgeführt. Nach dem ersten Halbjahr der Zusammenarbeit liegen bereits die folgenden Ergebnisse vor: Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit in Brasilien durch Partnerschaft mit einem deutschen High-tech Unternehmen, Steigerung der Exporte aus Deutschland, Ausbau der Marktanteile.

Weitere ähnliche Aufträge sind von der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer in den letzten Monaten ebenso erfolgreich durchgeführt worden. Die individuelle Geschäftspartnervermittlung ist für die AHK bei der Joint-Venture Partnersuche und bei der Handelsvertretersuche besonders interessant, weil hier in der Regel von den ersten Feldstudien und Recherchen bis zum Vertragsabschluß ein enger Kontakt zum Auftraggeber besteht, ähnlich im übrigen wie beim Management von Firmenpools.

Die Mehrheit der Kammerkunden beschränkt sich allerdings auf einen ersten Kontakt zur Kammer über die Aufstellung von Adressenlisten und die Durchführung von Mailings, wobei der Erfolg solcher Aktionen der Kammer in der Regel verborgen bleibt, bis – im Falle einer erfolgreichen Aktion – der brasilianische Geschäftspartner Kammermitglied wird. Viele Maßnahmen in diesem Bereich der einfachen Kammerdienstleistungen dürften allerdings nicht zum Erfolg führen, weil es den deutschen Interessenten in der Regel an Entschlusskraft und am Mut zum Auslandsengagement sowie an der nötigen Aggressivität fehlt und er deshalb das Angebot der Kammer zu einer ernsthaften Geschäftspartnervermittlung ausschlägt.