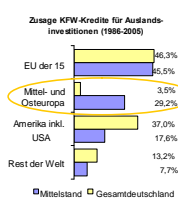




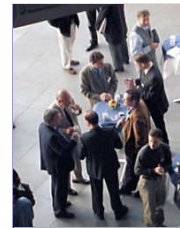
„Go-East“ – Ein Erfolgsbeispiel - Schritt für Schritt nach Mittel- und Osteuropa

.....Seite 1



Mittelstand tendiert nach Mittel- und Osteuropa

.....Seite 1



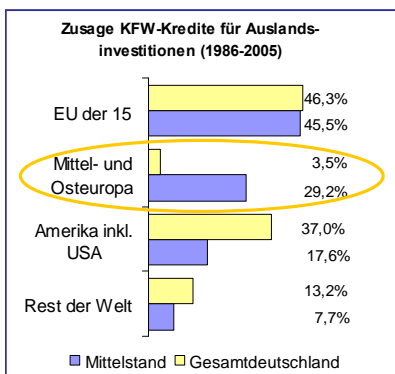
Ohne die richtige Personal-Strategie wird es nichts – Gezieltes Recruiting in Osteuropa

.....Seite 2

Mittelstand tendiert nach Mittel- und Osteuropa

Im Gegensatz zur Gesamtwirtschaft spielt für den Mittelstand Mittel- und Osteuropa für Direktinvestitionen (DI) eine große Rolle.

- Sowohl Mittelstand als auch die Gesamtwirtschaft führen fast 50% ihrer DI in der EU 15 durch.
- Aber: Rund ein Drittel der mittelständischen DI gehen nach Mittel- und Osteuropa. Konzerne bevorzugen hingegen USA und Asien.
- Der Anteil mittelständischer DI in Mittel- und Osteuropa stieg bis 2000 kontinuierlich an (1995: 22%; 2000: 33%) und ging in den letzten Jahren leicht zurück (2005: 29%).
- Hauptmotive für DI im Mittelstand sind Markterweiterung und Marktsicherung (60%). Diese Faktoren werden insgesamt höher als Kostenmotive bewertet.



Quelle: KfW-Studie, Die Globalisierung des Mittelstandes – Chancen und Risiken (2006)

Anmerkung: Es gibt kaum belastbare statistische Erhebungen, die KfW-Zusagevolumina sind jedoch ein guter Indikator für die Auslandsinvestitionen (2.300 KfW-Zusagen, 2,7 Mrd. Euro, in 85 Länder, Zeitraum 1986-2005).

„Go-East“ – Ein Erfolgsbeispiel Schritt für Schritt nach Mittel- und Osteuropa



Wolfram Latsch
Berater der BDE

Entwicklung erfolgreicher Expansionsstrategien für den Mittelstand: Die Diskussion der europäischen Wachstumsmärkte mit den BDE-Beratern führt immer wieder zur Frage der richtigen Schritte auf neue Absatz- und Beschaffungsmärkte, und dies regelmäßig mit dem Ziel, dem stetig stärker werdenden Wettbewerbsdruck im Inland etwas entgegenzusetzen. Gerade die aufstrebenden Absatzmärkte Osteuropas mit ihrem zweistellig prognostizierten Wachstum der lokalen Nachfrage in den kommenden Jahren (vgl. EU 27: 1,5-2%) gewinnen dabei zunehmend an Attraktivität. Doch es zeigt sich häufig: Der Weg nach Osteuropa ist trotz fortschreitender Annäherung an die EU nach wie vor schwierig.

Ein Beispiel aus der Projektpraxis zeigt, wie es dennoch erfolgreich gehen kann – nämlich Schritt für Schritt.

1. Die Nähe zum Vertrauten suchen: Durch die Vertriebspartnerschaft mit einem heimischen Unternehmen auf dem pro-westlichen Markt Ungarn baute sich der Hausgerätehersteller vor Ort im ersten Schritt einen neuen Absatzmarkt auf und lernte Marktmechaniken, Geschäftusancen und Mentalitäten Osteuropas kennen.

2. Unabhängige eigene Ressourcen schaffen: Parallel verstärkte er den eigenen Vertrieb mit muttersprachlichen Experten. Damit

integrierte der Mittelständler das erworbene Know-How für die neuen Märkte in die eigenen Vertriebsstrukturen und schuf gleichzeitig die Grundlage für unabhängige weitere Expansion.

3. Erst Kompetenz aufbauen, dann kaufen: Als die Strukturen stabil waren, tat er den vollen Schritt auf den neuen Markt und übernahm den Partner.

4. Mit Erfahrung weiter wachsen: Im nächsten Schritt wurden Vertriebsgesellschaften in Polen und Russland gegründet, die ihrerseits erfolgreich weitere Märkte Osteuropas erschließen konnten.

Die Ergebnisse dieser langfristig angelegten und investiven Internationalisierung lassen sich sehen: Die Umsätze in den Auslandstöchtern wachsen stärker als im Inland, die Markteintrittskosten und Investitionen fangen an zurückzufließen.

Hohe Exportkosten wurden bewußt in Kauf genommen, denn die Investition in lokale Produktionskapazitäten stand erst am Ende der Expansionsstrategie. Das Unternehmen investiert aber nun die rückfließenden Erträge direkt in den weiteren Ausbau von Vertriebs- und Produktionskapazitäten vor Ort. Damit sichert es zukünftige Erträge und die Hebelung zusätzlicher Potentiale, z.B. durch weitere Minimierung von Einfuhr- und Transportkosten und die Nutzung lokaler Lohnkostenvorteile.

Ohne die richtige Personal-Strategie wird es nichts:

Gezieltes Recruiting von Spezialisten aus Osteuropa - Erfolgsbaustein der Expansion



Karsten Vogt
Junior-Consultant
der BDE

Ein Glücksfall, diesmal scheint alles zu passen: Die Vertriebsleiterin Osteuropa und der Personaler des mittelständischen Spezialmaschinenherstellers aus der strukturschwachen Kleinstadt im südlichen Sauerland sitzen einem jungen polnischen Wirtschaftsingenieur gegenüber. Ein spannender Lebenslauf: Maschinenbauausbildung in Lublin und anschließend ein Studium mit Gastsemestern an der Europäischen Hochschule Viadrina in Frankfurt/Oder, natürlich ein paar internationale Praktika und brauchbare Deutschkenntnisse. „Jetzt bloß keinen Fehler machen“ denkt der Personaler, „der junge Mann passt genau auf das Stellenprofil, das wir am Ende des Strategieprojektes mit der BDE-Consulting GmbH entwickelt haben.“

An diesem Beispiel wird erneut das Dilemma deutlich: Einerseits haben die Unternehmen attraktive Arbeitsplätze zu bieten, andererseits sind qualifizierte Fachkräfte kaum zu finden. Weder mit dem Angebot des deutschen Arbeitsmarktes noch über den Verweis auf ausländische Bewerber ist die Besetzungslücke zu schließen. Dabei – so zeigt auch die aktuelle Studie der BDE zum Fach- und Führungskräfte-mangel – liegt das Problem in der Passgenauigkeit und nicht in der Menge der Bewerber.

Gerade wenn es um den Einsatz ausländischer Fachkräfte geht, ist der Mittelstand skeptisch. Nur spezielle Kompetenzen und ausgewählte

Persönlichkeiten können den Unternehmen helfen. Und diese Kandidaten zu identifizieren und passgenau in die Unternehmensstruktur zu integrieren, ist keine triviale Aufgabe.

Unser Kandidat aus Lublin soll die Markterschließung im Vertriebsgebiet Polen/Baltikum von Deutschland aus unterstützen. Sprachkompetenz und die Fähigkeit zum kulturellen Brückenschlag waren neben der vertrieblichen und technischen Basisqualifikation die Anforderungen an den Bewerber. Hier passte es endlich perfekt.

Erkenntnis vieler BDE-Projekte: Neben eklatantem Fachkräftemangel stoßen wir in unseren Projekten immer wieder auf unklare strategische Orientierungen. Vom Kostendruck getrieben wird der Gang auf die östlichen Absatz- und Beschaffungsmärkte als Allheilmittel gesehen und dann nicht ausreichend vorbereitet. Hier kann die BDE-Strategieentwicklung wertvolle Hilfe leisten.

Für nachhaltige Expansion in Osteuropa sind neben dem Aufbau heimischer Mitarbeiterressourcen auch die gezielte Rekrutierung von Spezialisten aus den anvisierten Zielregionen erforderlich: Diese sind wichtige interkulturelle Brückenbauer und minimieren riskante Abhängigkeiten von lokalen Partnern. Allerdings wird auch in Osteuropa das Angebot an qualifizierten Fach- und Führungskräften langsam knapp. Die Unternehmen sind somit gefragt, fachlich anspruchsvolle Stellen mit adäquater Vergütung und persönlichen Entwicklungsperspektiven

Die Informationsagentur Mittel- und Osteuropa GmbH recherchiert und verdichtet bedarfsgerecht Informationen aus Mittel- und Osteuropa und versteht sich als Spezialist für diese Region.



Nicola Stobbe, Geschäftsführerin:
„Der erfolgreiche Gang nach Osteuropa funktioniert nur mit den richtigen Partnern vor Ort sowie interkulturell erfahrenen Mitarbeitern im eigenen Unternehmen!“

zu schaffen, um gegenüber der lokalen Nachfrage wettbewerbsfähig zu sein. Und das Ganze in eine klare Expansionsstrategie einbinden, die intern wie extern nachvollziehbar kommuniziert wird.

Vorbedingungen für ein erfolgreiches Projekt „Osteuropa“:

1. Abgleich der Personalplanung mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.
2. Klärung, ob es mit den bestehenden Ressourcen und Strukturen überhaupt machbar ist.



**Möchten Sie mehr über uns und unsere Arbeit wissen?
Wir freuen uns auf das Gespräch mit Ihnen.**

BDE-Hamburg
Tel: 040 - 539 10 281
Fax: 040 - 539 10 280
hamburg@bde-consulting.de

BDE-Frankfurt
Tel: 06101 - 98 99 57
Fax: 01212 - 5240 15 841
frankfurt@bde-consulting.de

www.bde-consulting.de

Impressum:

Herausgeber:
BDE-Consulting GmbH, Gösselkoppel 56
22339 Hamburg, www.bde-consulting.de
Redaktion:
Martin Grimpe, Wolfram Latsch, Karsten Vogt
Bildquellen: BDE; www.sxc.hu
Auflage: 250
Stand: 29.06.2008
V.i.S.d.P. Wolfram Latsch