

ASIEN

*Mehr Internationalität  
in deutschen Vorständen*

INDIEN

*Schutzzölle gefährden  
den Solarboom*

RECHT & STEUERN

*Exit-Strategien im  
indischen Joint Venture*

CHINA

*Kooperationspotenzial  
in der Landwirtschaft*

# ASIA BRIDGE

*Trends | Analysen | Strategien für Ihr Asiengeschäft*

9:2018

vereinigt mit

**aktuell ASIA**



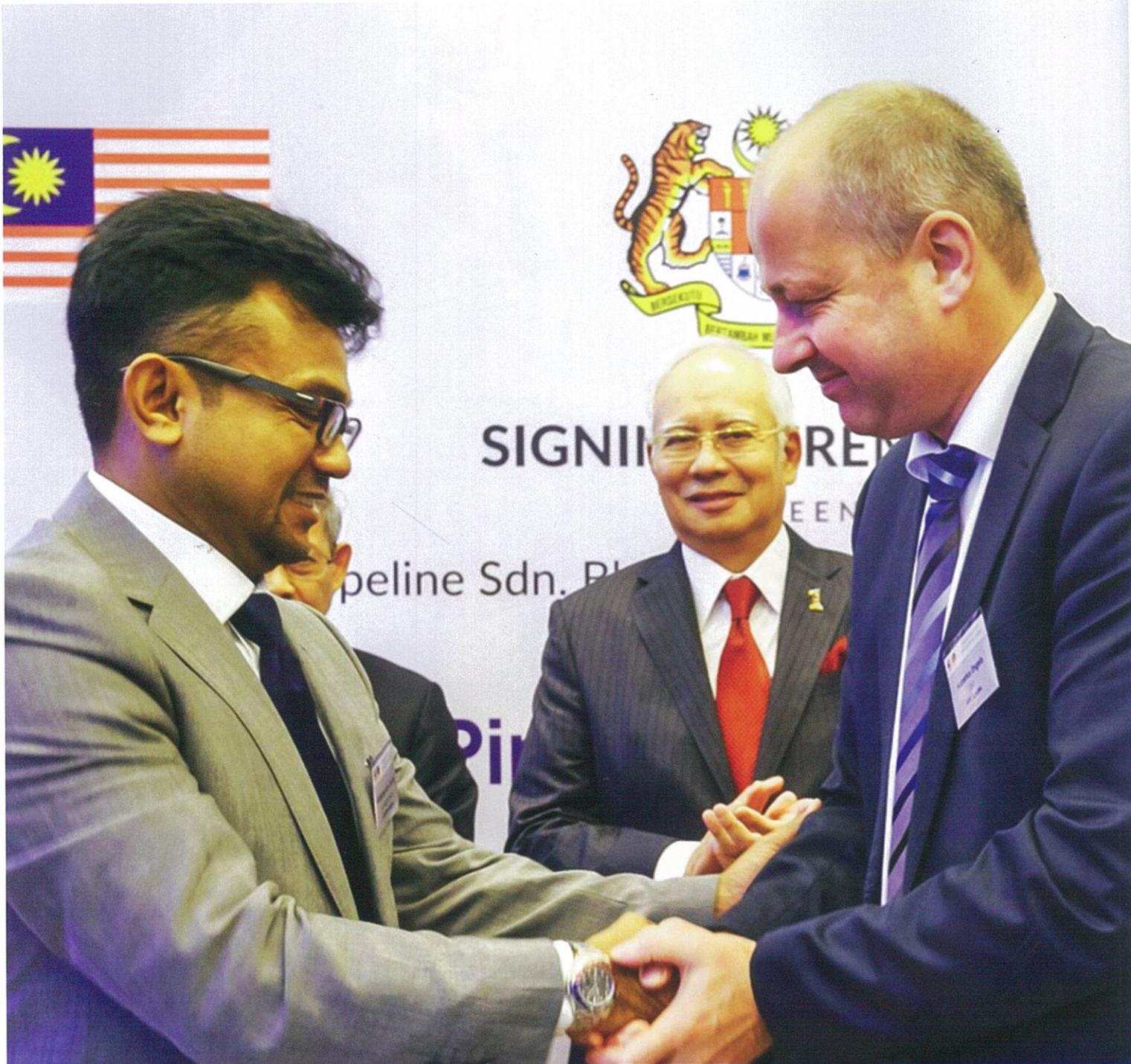
WIRTSCHAFTSMACHT ASEAN

## Eintrittstor zu ganz Asien

In Zusammenarbeit mit

**GTAI** GERMANY  
TRADE & INVEST

歐洲新報  
EUROPE TIMES



## Erfolg mit dem lokalen Partner

*In relevanten Zielmärkten der ASEAN-Region sollten deutsche Unternehmen über eine eigene Vertriebsstruktur verfügen (S.13–15). Wenn sie schon in Nachbarstaaten angesiedelt sind, beschränken sich viele Firmen allerdings auf einen Handelsvertreter, beispielsweise für Indonesien (S.16–17). In der Fahrzeugbranche birgt vor allem Thailand viele Chancen (S.18–19).*

# Wachstum, Wachstum, Wachstum – ASEAN!

*Investitionen in die ASEAN-Märkte bieten große Chancen. Vorausgesetzt, das Geld fließt in den richtigen Zielmarkt. Im ersten Schritt müssen die potenziellen Standorte systematisch ausgewertet werden.*

VON THOMAS BRANDT :: Sei es das Wachstum der ASEAN-Mitgliedsstaaten, das maßgebliche Intra-ASEAN-Wachstum oder das unaufhaltsame Wachstum mit der Region, besonders mit China: Die ASEAN-Region bietet für deutsche Unternehmen viel Potenzial, um ihr Geschäftsfeld zu erweitern. Nachdem der Blick in den vergangenen Jahren eher nach China und Indien gerichtet war, geraten nun die benachbarten ASEAN-Staaten in den Fokus. In den zehn Mitgliedsstaaten leben insgesamt 647 Millionen Menschen und das gesamte BIP betrug 2016 2,55 Bill. US-Dollar. Damit stellt dieser Staatenverbund auch für deutsche Unternehmen einen beachtlichen Markt dar, dessen Erschließung gerade für den Mittelstand sehr lukrativ sein kann.

ASEAN wurde im Jahr 1967 mit dem Ziel gegründet, die politische Stabilität, den wirtschaftlichen Aufschwung und den sozialen Fortschritt der Region zu fördern. Gründungsmitglieder waren Indonesien, Malaysia, die Philippinen, Singapur und Thailand. Brunei Darussalam, Vietnam, Laos, Myanmar und Kambodscha kamen später hinzu. 2015 wurde mit der Gründung der ASEAN Economic Community (AEC) ein weiterer Meilenstein für einen gewaltigen Binnenmarkt erreicht. Konzipiert ist die AEC als Freihandelszone, also als ein zollfreier Wirtschaftsraum. Eine Zollunion vergleichbar mit der EU mit gemeinsamem Außenzoll ist nicht geplant. Auch eine Übertragung von Kompetenzen auf Gemeinschaftsinstitutionen ist keine Zielsetzung der ASEAN.

Die südostasiatischen Volkswirtschaften locken mit expandierenden Industrien, interessanten Wachstumsraten und einer Mittelschicht, deren Kaufkraft stetig wächst. Ein weiteres herausragendes Argument ist, dass ASEAN sich in dem größten integrierten Binnenmarkt der Welt befindet: Seit 2010 ist ASEAN eine Zollunion mit China (ASEAN + 1) sowie mit China, Japan und Südkorea (ASEAN + 3).

Die Wachstumsraten der ASEAN-Einzelstaaten mit China sind an Dynamik global nicht zu übertreffen: Mehrere Hundert (!) Prozent Wachstum gab es in den vergangenen Jahren und ein Ende ist nicht abzusehen. Die Region ruht nicht: Ein neues Wirtschaftsabkommen (Regional Comprehensive Economic Partnership; RCEP) mit Ländern wie China, Indien, Japan, Südkorea, Australien und Neuseeland soll die Region mit 3,5 Milliarden Menschen weiter wirtschaftlich verbinden.

## Das „Noodle Bowl Syndrome“

ASEAN und AEC stehen für bedeutende wirtschaftliche Chancen! Gab es 1995 in Asien-Pazifik 32 Freihandelsabkommen (FTA), sind es heute über 120. Doch wie kann ein Exportleiter, der sich um die ganze Welt oder um ganz Asien oder „nur“ um Südostasien kümmern muss, hier noch

durchblicken? Das Wirrwarr der bilateralen und multilateralen Handelsabkommen in Südostasien, das auch als „Noodle Bowl Syndrome“ bezeichnet wird, stellt eine ziemliche Herausforderung dar. Hier kommt die Landeskompetenz der AHKs vor Ort ins Spiel, die dem Unternehmer generelle Informationen, aber auch ganz konkrete Marktinformationen und -studien zur Vorbereitung erstellen, um dann beim Markteintritt zu unterstützen, beispielsweise Geschäftspartner zu suchen und Firmengründungen durchzuführen. Hat man sich für das Land entschieden, werden Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigungen eingeholt und Personal gesucht. Die etablierten Unternehmen schätzen zudem die AHK-Aktivitäten bei der Implementierung der dualen Berufsausbildung nach deutschem Vorbild.

Man sollte beachten, dass alle ASEAN-Mitgliedsstaaten ihre eigenen Charakteristiken und Gepflogenheiten haben. Damit der Eintritt in diesen sehr vielfältigen Raum gelingt, ist eine strukturierte Vorgehensweise wichtig. In relevanten Zielländern sollte man über eine eigene Vertriebsstruktur verfügen; eine Regionalfunktion könnte mit einer Lagerhaltung und regionalen Dienstleistungen in einem Land für die Region angesiedelt sein. Wichtig bleibt zu wissen, dass man nicht aus einem Standort erfolgreich alle weiteren Länder bedienen kann; entsprechend genau sollte man die Ziellandanalyse durchführen.

## Auch innerstaatlich gibt es Kulturunterschiede

Die Welten haben sich in den vergangenen Jahren zwar angenähert und die ASEAN-Länder sind und erscheinen mehr und mehr westlich, dennoch existieren immer noch Unterschiede zu Europa, zwischen den ASEAN-Mitgliedern und auch innerhalb der Bevölkerung der einzelnen Länder. Ein Beispiel für Letzteres ist Malaysia: Hier sind auch landesintern erhebliche kulturelle Unterschiede zu finden, da die Bevölkerung aus verschiedenen Ethnien besteht. 2016 stellten Malaiern mit 68,6% den größten Teil der Bevölkerung, gefolgt von 23,4% Malaysiern chinesischer Herkunft, 7% Malaysiern mit indischen Wurzeln und 1% anderen heimischen Ethnien. Obwohl in der Minderheit, dominieren ethnische Chinesen wie auch in anderen Ländern in der Region Südostasien maßgeblich das Geschäftsleben.

&gt;&gt;

## VERANSTALTUNGSHINWEIS

Vom 1. bis 3. November 2018 findet in Jakarta die **16. Asien-Pazifik Konferenz der Deutschen Wirtschaft (APK 2018)** statt. Mehr Infos finden Sie unter [www.apk2018.com](http://www.apk2018.com).

Auch in Singapur dominieren Singapurer ethnisch chinesischer Herkunft als deutliche Mehrheit seit der Gründung des Stadtstaates die Wirtschaft. Eine gute Ausbildung, Harvard-English, Markenanzug und -uhr dürfen allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass das geschäftliche Gegenüber aus einem anderen kulturellen Umfeld stammt.

Den Nachbarstaat Indonesien oder viel mehr Bali kennt sicher jeder, aber dass das von der Bevölkerung her viertgrößte Land der Welt zu 85% muslimisch bevölkert ist und damit das Land mit den meisten muslimischen Einwohnern darstellt, ist kaum bekannt. Dass muslimische Geschäftspartner fünfmal am Tag beten und Ramadan, den muslimischen Fastenmonat, sowie die Religion sehr ernst nehmen, sollte daher nicht überraschen.

Exportmanager wie auch entsandte Expatriates sollten in der Lage sein, sensibel mit den wichtigsten religiösen und ethnischen Befindlichkeiten umzugehen und sich in hierarchischeren Strukturen zurechtzufinden. Rangunterschiede, Statusdifferenzen und eine Anzahl an Hierarchiesystemen mit langer gesellschaftlicher Tradition sind tägliche Herausforderungen.

### Zusammenarbeit mit dem Mutterhaus

Besonders relevant ist die Kommunikation über die Distanz im täglichen Berichtswesen, den „Reportings“, sowie in allen weiteren Kontaktpunkten mit dem Heimatunternehmen in Deutschland. Zentralabteilungen im Mutterhaus, wie zum Beispiel die Buchhaltung und die globale Qualitätskontrolle, können einen entscheidenden Beitrag leisten, die Außenstellen mit dem Ziel der erfolgreichen Internationalisierung gen Asien zu unterstützen. Getreu dem Motto „weniger ist mehr“ geht es darum, im Heimatland nicht unnötig Energien zu bündeln, die im Zielland beim Kunden im täglichen Kampf um Marktanteile fehlen.

*Nicht nur das richtige Austauschen von Visitenkarten, sondern die kulturellen Hintergründe des Geschäftspartners zu verstehen sichert den Vorsprung.*



## Beziehungen sind Macht

„Persönliche Beziehungen sind sehr wichtig“ – eine Aussage mit universeller Gültigkeit, auch im Westen. In asiatischen Ländern, vor allem der ASEAN-Region, werden Geschäfte aber noch stärker auf der persönlichen Ebene abgewickelt. Beziehungen sind Macht und die Erfolgsdevise ist, Zeit miteinander zu verbringen, um ein sehr persönliches Verhältnis zum Gegenüber aufzubauen. Asiatische Geschäftspartner werden gleichfalls versuchen, Sie besser kennenzulernen.

Nicht jede Essenseinladung entsteht, weil der Magen knurrt, sondern vielmehr, um sich bekannt zu machen und das erforderliche Vertrauen aufzubauen. Dies ist ein fester Bestandteil der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen. Für manchen Exportleiter ist dies nicht immer verständlich, da alles zu lange dauert und die entstandenen Spesenrechnungen erst nach dem Vertragsabschluss mit gutem Gewissen eingereicht werden können.

## „Verkaufe in der Sprache deines Kunden!“

Selbst heute noch findet man es immer wieder am Messestand in fernen Ländern aufgehängt: das berühmte Schild „Looking for Agent“. Vor zwei oder drei Jahrzehnten, als deutsche Unternehmen erstmals von dem Geschäftspotenzial in Asien hörten, schickten sie Exportmanager auf die erste Asien-Reise. Dort mussten sich diese erst einmal an die neue Umgebung anpassen. Trotzdem waren die ersten Eindrücke auf der Messe, zum Beispiel in Hong Kong oder Singapur positiv, das Standpersonal freundlich und die ersten Geschäftskontakte vielversprechend. Schnell kam das Angebot, die Vertriebspartnerschaft zu übernehmen. Damit war die Lösung und das Ziel der ersten Asien-Reise nah, eine Vertriebspartnerschaft für das besuchte Land, ASEAN oder am besten sogleich die gesamte Region abzuschließen. Auch perfekt ausgearbeitete Marketingpläne folgten sehr bald. Dass diese Agenten bereits geübt waren, diese umfangreich und detailliert von ihren amerikanischen Verkaufsagenten quasi über Nacht zu kopieren und anzupassen, wusste man nicht.

Vielfach stellt man erst nach vielen Jahren fest, dass die Marktanteile sich nicht entwickeln. Das Prinzip, dass man aus England oder Deutschland heraus nicht in Frankreich verkaufen kann oder ein thüringischer Vertreter es schwer hat, erfolgreich in Bayern zu verkaufen, vergisst man im fernen Asien allzu schnell. Der Erfolg stellt sich daher für den ein, der in lokaler Sprache und mit Präsenz vor Ort verkauft!

„Verkaufe in der Sprache deines Kunden!“ – dieser Merksatz, der schon vor 150 Jahren in den ersten Aufsätzen über das Exportgeschäft erschien, gilt trotz neuer Zeiten, Medien und Vertriebsstrukturen noch heute. Daher ist es unerlässlich, zuverlässige und gut vernetzte lokale Vertriebspartner im Zielland zu finden.

## Strategisches Vorgehen bei der Partnersuche

Fast jeder Groß- und Auslandshandelskaufmann hat die maßgeblichen Begriffe im Auslandsgeschäft gelernt, sodass Wörter wie „Letter of Credit“ ausreichend bekannt sind. Wie man allerdings neue ausländische Märkte bestmöglich und nachhaltig erschließt, haben selbst die erfahrenen „Old

Hands“ selten systematisch gelernt. Entsprechend sind nur wenige Unternehmen beziehungsweise Exportmanager in der Lage, den Prozess der Geschäftspartnersuche in ausländischen Märkten zielgerecht durchzuführen.

Viele wissen zwar, was ein künftiger Vertriebspartner leisten soll, aber zum Prozess der Partnerfindung gibt es keine Strategie. In vielen Fällen hört man: „Den haben wir schon sehr lange, den habe ich so übernommen“, „Der hat uns auf einer Messe angesprochen“, oder: „Das hat sich mal so ergeben. Denn wenn der schon unser Produkt kauft und weitere verkaufen möchte, klingt das doch gut – let's give it a try, wir versuchen es mit dem“; schließlich sorgte der Partner für das erste Erfolgserlebnis im Zielmarkt.

Deswegen sind viele der bestehenden Vertriebspartnerschaften eher zufällig, ad hoc und mehr oder wenig nach dem Zufallsprinzip entstanden und nicht, weil man sich intern systematisch und professionell mit einer Region und den einzelnen Zielmärkten auseinandergesetzt hat.

## Neues Geschäftsmodell?

Asien ist der globale Megatrend unserer Zeit! Dies ist zu beachten, auch wenn es für viele Unternehmen zunächst darum geht, eine erste generelle Strategie zur Exportentwicklung und der Erschließung fremder Märkte zu entwickeln. Deswegen sollten Vertreter des Mittelstandes die Möglichkeit wahrnehmen, indem sie sich gezielt und strategisch in die Länder dieser Region begeben.

Und die ASEAN-Region entwickelt sich dynamisch: Ging es in den vergangenen Jahren vermehrt darum, von den großen deutschen Niederlassungen in China heraus nach ASEAN zu schauen, könnte sich das Geschäftsmodell durchaus auch andersherum anbieten, zum Beispiel aus einer Produktion in ASEAN nach China zu liefern. Lokale Geschäftspartner in ASEAN ziehen häufig Produkte aus Deutschland den Produkten „Engineered by Germans but made in China“ vor – insbesondere, wenn diese hochpreisig sind. Andere Entwicklungstendenzen sind, dass mehr und mehr auch Partnerschaften mit Japanern im Projektgeschäft in ASEAN oder als deutsche Zulieferer denkbar werden. ❖

---

Thomas Brandt ist Geschäftsführer der AHK Malaysia. Seit 25 Jahren ist er in der Beratung von deutschen Unternehmen beim Markteintritt in Asien tätig. Die AHK Malaysia bietet Inhouse-Seminare zum Markteintritt und zu interkulturellen Themen für Inhaber, Geschäftsführer und Exportleiter in Deutschland an. Die AHKs der Region haben den German ASEAN Business Council (<http://gabc.asia>) gegründet.  
Kontakt: [thomas.brandt@malaysia.ahk.de](mailto:thomas.brandt@malaysia.ahk.de)