

## **Kapitel:**

**„Kooperationsbörsen - Türöffner zu internationalen Märkten“**

## **Autor:**

**Dipl.-Ing. Jürgen Dührkop**

Projektmanager

Enterprise Europe Network Mecklenburg-Vorpommern

c/o Technologiezentrum Warnemünde e.V.

Friedrich-Barnewitz-Strasse 3

18119 Warnemünde

Germany

Tel. +49 381 5196-4999

[www.tzw-info.de](http://www.tzw-info.de)

[juergen.duehrkop@tzw-info.de](mailto:juergen.duehrkop@tzw-info.de)

**Datum der Fertigstellung:** 27.07.2010

**Ort:** Warnemünde

## **als Zuarbeit zum Buchprojekt**

**„Wirtschaftliche Zusammenarbeit in Grenzregionen:  
Erwartungen – Bedingungen – Erfahrungen“**

## **Herausgeber:**

Prof. Dr. sc. Harald Zschiedrich

Hochschule für Technik und Wirtschaft

Fachbereich 3

Treskowallee 8

10318 Berlin

Germany

Tel: +49 30 5019-2548

Fax: +49 30 5019-2257

## **Kooperationsbörsen Türöffner zu internationalen Märkten**

### ***Einführung***

Wenn die Geschäfte auf nationaler Ebene laufen, stellt sich jedem Unternehmer über kurz oder lang die Frage: "Lohnt sich für mich ein Engagement außerhalb Deutschlands?". Vor allem kleinere Firmen in Deutschland weisen diesen Gedanken häufig strikt von sich. Prominentes Argument ist dabei der Hinweis auf fehlende finanzielle und personelle Kapazitäten, die für die Bewältigung des zusätzlichen Aufwandes zum Beispiel in Bezug auf rechtliche Besonderheiten und fremdsprachliche Anforderungen erwartet werden.

Die Gegenargumente sind durchaus plausibel, wenn man bedenkt, dass in Mikrofirmen (bis 10 Mitarbeiter) häufig verschiedene Funktionen in Personalunion ausgefüllt werden. Darüber hinaus lässt sich nicht jede Dienstleistung ohne weiteres im Ausland anbieten.

### ***Warum in die Ferne schweifen?***

Nun ist der Deutsche an sich traditionell vorsichtig bei seinen Entscheidungen. Die Abwägung möglicher Risiken nimmt einen bedeutenden Platz in seinen Überlegungen ein und im Zweifelsfall wird eine gute Geschäftsidee sicherheitshalber doch ad acta gelegt.

Ein Blick ins Ausland zeigt uns, dass Unternehmen ähnlicher Ausrichtung und Größe durchaus auf anderen europäischen oder sogar globalen Märkten aktiv sind. Was läuft da anders?

Schauen wir zum Beispiel ins benachbarte Dänemark, stellen wir schnell fest, dass hier mit großer Selbstverständlichkeit selbst kleinste Firmen mit Kunden und Lieferanten im Ausland zusammenarbeiten. Konfrontiert mit einem vergleichsweise kleinen Binnenmarkt, haben sie, im Gegensatz zu ihren deutschen Kollegen, ein existentielles Interesse am Zugriff auf Kapazitäten im Ausland. Natürlich setzt das die sichere Beherrschung einer ge-

eigneten Fremdsprache voraus, erhöht das den Aufwand der Betriebsführung etc. Doch es trägt auch in entscheidendem Maße zur langfristigen gesunden Entwicklung des Unternehmens bei.

Der Schlüssel zum Erfolg ist - Kooperation. Es ist eine alte Tugend, sich Unterstützung für die Erreichung eines Ziels zu organisieren, wo das eigene Wissen oder Leistungsvermögen nicht ausreicht. Sie geht einher mit der Notwendigkeit, Vertrauen zu wagen. Dabei ist es gleich, ob es um komplementäre Ergänzungen bei Dienstleistungen, Produktpaletten oder den gegenseitigen Zugriff auf Erfahrungen geht - wenn beide Seiten voneinander profitieren können, lassen sich gemeinsame Aktivitäten auch über die Grenzen hinaus umsetzen.

Lassen Sie uns doch einmal an dieser Stelle die eingangs gestellte Frage etwas umformulieren:

"Wann lohnt sich für mich ein Engagement außerhalb Deutschlands?"

Statt einer Frage, die wir uns mit einem bloßen Handwink vom Leibe halten können, haben wir nun eine, die gleich nach Lösungen fragt. Man kann förmlich spüren, wie Denkblockaden bröckeln, sich die Gedanken plötzlich neu ordnen und sich eben noch als Hindernisse wahrgenommene Probleme als lösbare Aufgaben zu erkennen geben. Manchmal hilft es schon, die Startposition nur ein wenig zu verändern, um einen anderen Zugang zu den Dingen zu erhalten.

Über welche Wege lassen sich jetzt neue Kontakte Geschäfts- oder Technologiepartnern am effektivsten erschließen? Bewährte Methoden sind neben der Kaltakquise seit eh und je Besuche und Teilnahmen an Messen. Beiden Marketingaktivitäten gemeinsam ist ein enorm hoher Zeit- und Kostenaufwand, der für die Vorbereitung und Durchführung einkalkuliert werden muss. Dabei ist die Balance zwischen Aufwand und Nutzen häufig genug unausgeglichen.

Seit der Osterweiterung der EU in der Mitte der 1990er Jahre etabliert sich zunehmend ein weiteres Instrument der Partnersuche für Firmen – besonders interessant für kleine und mittelständische Unternehmen – und ist heute ein fester Bestandteil des

Veranstaltungsmarktes. Die wahlweise als Kooperations- oder (Geschäfts-)Kontaktbörse, B2B (business-to-business)- oder Matchmaking Event bezeichnete Veranstaltungsform setzt auf bilaterale, gestaffelte und zeitlich streng limitierte Gesprächsrunden. Sie werden bereits im Vorfeld gebucht und geben beiden Seiten Gelegenheit, einander konzentriert und ungestört Kooperationsangebote zu unterbreiten und Ideen auszutauschen. Das Konzept ist gleichermaßen für bilaterale (Unternehmerreisen) und multinationale Veranstaltungen geeignet. Es bietet den Unternehmen ein bodenständiges, sachorientiertes Podium, auf dem sie sich wirklich kosten- und zeiteffizient präsentieren, Kontakte knüpfen und Eindrücke von ausländischen Märkten gewinnen können.

In meiner Funktion als Projektmanager für internationale Projekte im Technologiezentrum Warnemünde e. V. (TZW) und Mitarbeiter im Enterprise Europe Network organisiere ich bereits seit vielen Jahren Unternehmerreisen und Kooperationsbörsen mit internationaler Beteiligung. Ich möchte Sie auf den folgenden Seiten teilhaben lassen an meinen Erfahrungen und Ansichten hinsichtlich der Potentiale, die sich vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen, aber auch Forschungsinstitutionen und öffentlichen Einrichtungen bei aktiver Nutzung eines noch zu sehr unterschätzten Marketinginstruments eröffnen.

### ***Maßgeschneidertes Podium für neue Kontakte***

Das Angebot an Veranstaltungen zur konkreten Förderung der geschäftlichen Zusammenarbeit ist mittlerweile unüberschaubar.

In Deutschland werden Unternehmerreisen mit integrierten bilateralen Geschäftskontaktbörsen häufig über Projektförderungen von Bund oder Ländern unterstützt. Multinationale Kooperationsveranstaltungen schöpfen ihr Budget vor allem aus EU-geförderten Projekten, die eine solch aufwendige Organisation oft erst ermöglichen.

Um eine in diesem Zusammenhang häufig gestellte Frage vorweg zu nehmen:

Nein, es ist den Organisatoren nicht gestattet, Gewinne zu erwirtschaften. Wenn Teilnehmergebühren erhoben werden, dienen diese der Abdeckung nicht förderfähiger Kosten in Bezug auf die Veranstaltung oder wurden schon bei der Projektkalkulation als variabler Bestandteil des Gesamtbudgets berücksichtigt. Daher sind es vor allem nicht-gewinnorientierte private oder öffentliche Institutionen, die als Projektverantwortliche auftreten.

In jedem Falle steht der finanzielle Aufwand eines europäischen Unternehmens, das an einer mehrtägigen Kontaktbörse innerhalb Europas teilnimmt, in keinem Verhältnis zum Vorbereitungs- und Durchführungsaufwand selbstinitiiertem Marktrecherchen und Besuchen, wenn man die gleiche Anzahl qualifizierter Erstgespräche zugrunde legt. Mit durchschnittlich 600 bis 800 Euro/Person einschließlich Reisekosten lässt sich dabei sogar ein Eindruck von bislang weniger wahrgenommenen Regionen Europas gewinnen.

Mit mehr als 570 Kontaktstellen in 45 Ländern ist das Enterprise Europe Network das größte europäische Beratungsnetzwerk für kleine und mittelständische Unternehmen. Aus der Zusammenarbeit der Partnerorganisationen entsteht u. a. ein umfangreiches Angebot multinationaler Kooperationsbörsen mit verschiedenen Schwerpunkten, die unter <http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/public/calendar/home.cfm> übersichtlich aufgelistet werden.

Jedoch unabhängig vom Anbieter läuft die Vorbereitung und Umsetzung der Geschäftskontaktbörsen ganz ähnlich ab:

Am Anfang steht die Erstellung eines Profils vom Kooperationsangebot des eigenen Unternehmens. Dafür werden vom Organisator Basisdaten sowie eine kurze, aber prägnante Präsentation des Leistungsspektrums und Beschreibung der angestrebten Zusammenarbeit per Formular abgefragt. Das Firmenprofil ist quasi die eigene Visitenkarte, die Besucher und Registrierte auf den eigenen Beitrag im Webkatalog aufmerksam machen soll. Die Sorgfalt bei seiner Erstellung macht sich insbesondere dann bezahlt, wenn sehr viele Profile veröffentlicht sind und sich die Leser wenig Zeit zum "Verständnis" einzelner Darstellungen nehmen.

Der Webkatalog bietet jederzeit einen aktuellen Überblick zu registrierten Unternehmen. Registrierungen können in der Regel gleich hier erledigt und Gesprächswünsche mit anderen Teilnehmern vermerkt werden. In der Tat erweist sich das Internet als segensreich für alle Seiten, erlaubt es doch den Rundum-die-Uhr-Zugriff auf aktuellste Informationen und eine direkte Interaktion.

Interessant ist, sich einmal die Dynamik des Anmeldeprozesses anzuschauen. So legt zwar der Organisator die Wirtschaftsbereiche fest, an die sich die Veranstaltung richtet. Doch die exakte Zusammensetzung der Teilnehmerschaft schält sich erst im Verlaufe der Vorbereitungen heraus. Aus diesem Grund spielt die Präsenz jedes einzelnen Unternehmens im Webkatalog eine wichtige Rolle bei der Bewerbung der Kooperationsbörse. Neben dem Effekt der Eigenwerbung steigert sie die Attraktivität des Events und hilft unentschlossenen Interessenten im Prozess der Entscheidungsfindung.

Mit Unterstützung speziell entwickelter Software-Tools werden alle bis zum festgesetzten Datum eingegangenen Gesprächswünsche ausgewertet und in individuelle Terminpläne für jedes einzelne Unternehmen umgesetzt.

Noch vor der Veranstaltung wird damit allen Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, sich auf ihre Gesprächspartner und -termine einzurichten. Häufig müssen diese Pläne zum Auftakt noch einmal aktualisiert werden, um den Ereignissen der letzten Tage vor Veranstaltungsbeginn - neue Anmeldungen, kurzfristige Absagen, zusätzliche Gesprächswünsche - Rechnung zu tragen.

Um beispielhaft einige Zahlen zu nennen:

Während der vom Enterprise Europe Network organisierten Kooperationsbörse **B2Fair Hannovermesse** treffen jedes Jahr etwa 250 Unternehmen aus 36 Ländern (in 2009) zusammen. Bilateral angelegte **Unternehmerreisen** wie die vom TZW nach Bulgarien, Kroatien oder Russland (2007-2010) geben jeweils ca 20 deutschen und 50 ausländischen Firmen Gelegenheit, gemeinsame Interessen auszuloten. Die Organisation der Ge-

sprächsrunden funktiert in beiden Fällen analog, stellt also die Teilnehmer vor keine Fragen.

Zur Illustration des typischen Verlaufs einer Kooperationsbörse möchte ich an dieser Stelle einmal die Impressionen des Rostocker Journalisten Frank Schlößer wiedergeben. Er begleitete im Dezember 2007 eine gemeinsam vom TZW und der Berlin Partner GmbH im Berliner Umweltforum organisierte Veranstaltung des EU-Projektes PAVE für den Sektor Abfall/Recycling:



*>> Morgens um halb zehn ist die erste Runde des Speed-Datings bereits in vollem Gang: Nur wenige der 35 nummerierten Tische im Saal der zum Kongresszentrum umgebauten Kirche sind nicht besetzt. Man erläutert einander seine Info-Broschüren, tauscht Visitenkarten, scrollt sich am Laptop durch Power-Point-Folien. An den meisten Tischen spricht man englisch, selten jedoch fließend. „Wir wissen, dass das Sprachproblem auch für viele deutsche Unternehmen der Branche der Hauptgrund für eine Nichtteilnahme ist“, sagt Elena Arndt vom Org-Team. „Die Unternehmer aus Osteuropa sehen die Einigung auf Englisch als Verkehrssprache für PAVE-Projekte dagegen eher als Lösung des Problems an. Dabei sprechen die bestimmt nicht besser Englisch als die meisten Deutschen.“*

Doch auch Tony O`Riordan, Vertreter eines schottischen Herstellers von Polyethylen-Behältern, hat das Sprachproblem: Er muss simpel sprechen, wenn von seinem Gegenüber aus Litauen verstanden werden möchte. Das nimmt der eloquente Herr gern in Kauf: „Wo kommt man denn derzeit auf den Messen in den Kontakt zum neuen europäischen Markt in Osteuropa? Die meisten Betriebe dort können sich Standgebühren auf Messen kaum leisten.“ Er werde an diesen zwei Arbeitstagen der Kooperationsbörse viel mehr potentielle Kunden treffen als auf einer Messe – selbst wenn die eine Woche dauern würde. Ähnlich sieht es Magnus Magnusson. Sein Unternehmen „ekopallkragen“ vermarktet ein Patent, mit dem sich leichtes Stückgut auf genormten Paletten einfacher und ökologischer transportieren lässt. „Man baut pompöse Stände auf. Die Leute kommen, tun interessiert, fragen nach Kugelschreibern und verschwinden wieder“, umreißt der gemütliche Schwede seine Messe-Erfahrungen. „Das Speed-Dating ist dagegen unglaublich effektiv. Hier heißt es: Talk or Walk.“ ...



Auch die beiden Gesandten einer großen Papiermühle aus Klaipeda in Litauen zeigen sich angenehm überrascht. „Wir haben etliche Kontakte gehabt, die wir dauerhaft gestalten sollten. In den letzten Jahren haben wir uns auf die Verarbeitung von Altpapier eingestellt. Davon gibt es in Westeuropa sehr viel – wir könnten das abnehmen, denn wir haben noch Kapazitäten. Wir werden einiges zu tun haben, wenn wir wieder zu Hause sind.“ Die Teilnahmegebühren an der PAVE-Kooperationsbörse - 100 bis 200 Euro pro Person plus Reisekosten - haben sich jedenfalls gelohnt.

*Die Entscheidung darüber, welche der Kontakte erhalten und gepflegt werden, trifft man später gemeinsam mit dem Management. Manchmal fällt die Entscheidung weniger nach fachlichen als nach strategischen Gesichtspunkten: Wohin will das Unternehmen expandieren? Könnte man neue Geschäftsfelder erschließen?*

*Bei solchen Fragen bringen die nicht gebuchten Gesprächstermine mit unverhofften Partnern oft unerwartete Anregungen. Wie zum Beispiel für Carmen Braun aus der Rostocker Niederlassung eines Ingenieurbüros aus Schleswig-Holstein, das sich auf Recycling-Anlagen spezialisiert hat. Sie war zufällig an Vertreter einer schwedischen Kommune geraten.*



*„Darauf wäre ich nie gekommen“, sagt die junge Frau. „Aber diese Leute suchen nach neuen ökologischen Lösungen für das städtische Abfallmanagement. Damit haben wir Erfahrungen.“ Dann begrüßt sie Jyotirmoy Roy von einer indischen Firma, die sich mit dem Recycling von Ölpumpen beschäftigt. Nach einer Viertelstunde ist klar, dass es keine Überschneidungen zwischen den Tätigkeitsfeldern der beiden Firmen gibt.“ <<*

### **Teilnehmerreflexionen**

Die Stimmen, die der Journalist Frank Schlößer in Berlin einfing, machen eines deutlich - die Erwartungen an die Events sind mannigfaltig. Zuerst sind viele Teilnehmer naturgemäß daran interessiert, Kunden oder Vertriebspartner für ihre Produkte oder Dienstleistungen zu finden. Das kennt man so von Messen. Wie oft habe ich die Klage zur Kenntnis genommen "Die wollen ja alle nur verkaufen". Wer jedoch flexibel genug ist, sich den Ideen der

Gesprächspartner zu öffnen und Querdenken zuzulassen, kommt mitunter zu ganz neuen Projektansätzen:

Positiv überrascht zeigte zum Beispiel sich der Vertreter einer bedeutenden norddeutschen Konditorei-Kette im Verlauf einer zweitägigen Kooperationsbörse für die Lebensmittelindustrie 2004 in Warnemünde. Angetreten mit dem Ziel, Abnehmer für ihr Produktsortiment zu finden, trafen sie auf ein kleines polnisches Unternehmen, dessen 5 Mitarbeiter im patentierten Verfahren vitaminreiche Backzusatzstoffe auf Basis von Hafer und pflanzlichen Proteinen herstellen. Heraus kam die Idee für neuartige Backwaren für Reformhäuser und die gemeinsame Entwicklung einer Vermarktungsstrategie in den jeweiligen Mutterländern.

In einem anderen Fall nutzte ein deutsches Unternehmen aus dem Sondermaschinenbau eine Kooperationsbörse für den Umweltsektor 2006 in Vilnius/Litauen, um Vertriebspartner für einen selbstentwickelten Reinigungsroboter für Futtermittelsilos zu finden. Die Mobilität der technischen Lösung gestattete es, die Siloreinigung auch als Dienstleistung zum Beispiel durch Kleinstunternehmen anzubieten. Im Gespräch mit einem schwedischen Hersteller von gleichermaßen mobilen Unterwasserreinigungsrobotern für Trinkwasserreservoirs wurde die Idee geboren, beide Produkte komplementär auf den jeweiligen Heimatmärkten anzubieten.

Auf einer Unternehmerreise nach Varna/Bulgarien 2007 traf ein Mecklenburger Hersteller von Schnellmontagesystemen mit einem bulgarischen Zulieferer für die Schiffbauindustrie zusammen, der heute die Produkte exklusiv und erfolgreich in Bulgarien vertreibt.

Ein letztes Beispiel zeigt einen weiteren deutschen Vertreter aus dem Zuliefererbereich der Schiffbauindustrie. Nur ein halbes Jahr nach Beteiligung an einer Unternehmerreise nach Split/Kroatien im Sommer 2008 unterschrieben der Spezialist für Schiffsisolierungen und Schiffsinnausbau und eine kroatische Werft einen Vertrag über die Ausstattung der Laderäume eines Frachtfrachters mit einer speziellen Isolierung. Der Auftrag wird momentan ausgeführt, Folgeaufträge werden erwartet.

## ***Der Weg zum Erfolg***

Den Unternehmensvertretern wird mit ihrer Teilnahme die faszinierende Gelegenheit geboten, bei geringem Eigenaufwand auf einen ganzen Pool hochmotivierter potentieller Geschäftspartner aus verschiedenen Regionen Europas zuzugreifen und sich mit diesen innerhalb der 1-2 Veranstaltungstage intensiv auszutauschen. Der Vorteil der zentralen Organisation des Networking-Events liegt dabei auf der Hand, und wer im Marketing seines Unternehmens involviert ist, weiß diesen Komfort, spätestens nach seiner ersten Teilnahme, zu schätzen. Die Zahl wiederkehrender Firmen wächst stetig an – bei den Unternehmerreisen des TZW ist es mittlerweile gut ein Drittel.

Es sind vor allem Entscheider – Firmeninhaber, Geschäftsführer, Vertriebsleiter, Leiter von Entwicklungsabteilungen – die ihre Zeit in die Reise quer durch Europa investieren. Sie alle sind in gleicher Weise daran interessiert, nachverfolgbare Ergebnisse mit nach Hause zu nehmen.

Trotzdem ist es jedoch eher ein Glücksfall, wenn bereits während des Erstkontaktes ein Vertrag abgeschlossen werden kann. Das liegt in der Natur der Sache. Vielmehr erleben die Teilnehmer bei ihren Gesprächen den Auftakt für mittelfristig ausbaubare Beziehungen.

Wie professionell die Kooperationsveranstaltungen auch immer organisiert sein mögen, der eigentliche Erfolg jedes einzelnen Teilnehmers liegt bei ihm selbst, in der Hartnäckigkeit bei der Nachbereitung der Treffen. Es gibt tausend und einen Grund, warum der Gegenüber nicht auf E-Mails oder Telefonate antwortet. Oft sind es dieselben Ursachen, wegen der man selbst nicht auf Kontaktversuche des Anderen reagiert: momentan geänderte Prioritäten, zu geringe Kapazitäten, geänderte Geschäftslage, Fremdsprachenprobleme oder einfach nur Schusseligkeit.

Einige Monate nach Teilnahme an seiner dritten Kooperationsveranstaltung teilte mir ein vorpommerscher Anbieter für mobile Kläranlagen strahlend mit, dass jetzt endlich zählbare Ergebnisse aus seinen vielen Meetings zu vermelden sind. Auf meine Frage, was denn anders gelaufen sei als bei den ersten beiden

Malen, lachte er und meinte „Ich hab mich nicht abschütteln lassen, bin einfach dran geblieben“.

Als Organisator kann ich Ihnen nur ans Herz legen, in Ihrer Kommunikation klare Zeichen zu geben. Jeder wird Verständnis für Verzögerungen oder auch Absagen aufbringen, wenn er um das **WARUM** weiß. Nicht-Kommunikation hingegen tötet allseits die Motivation für jede Art der Zusammenarbeit. Mit einem Verweis auf die gemeinsam besuchte Veranstaltung als Türöffner lässt sich ein Kontakt leicht wieder aufnehmen. Ist jedoch erst das Vertrauen in die Zuverlässigkeit gestört, ist eine Chance verbrannt. Und dies genau ist der Scheidepunkt, an dem viele echte Chancen ungenutzt im Nirwana verschwinden.

### ***Durchstarten – gern auch mit Unterstützung***

Bei der Entwicklung einer Geschäftspartnerschaft über die Landesgrenzen hinaus tauchen immer wieder ganz praktische Fragen und Probleme auf, für deren Lösung sich professionelle Unterstützung anbietet. Dabei handelt es sich nicht nur um Fragen rund um rechtliche Rahmenbedingungen.

Einen mindestens ebenso großen Stellenwert nehmen landes- und geschäftskulturelle Unterschiede ein. Bei aller Aufgeklärtheit der Beteiligten, mitunter ist es einfach da, das Fettnäpfchen – und man steht mitten drin. Der Besuch internationaler Kooperationsveranstaltungen leistet daher auch stets einen wichtigen Beitrag bei der Sensibilisierung für das soziokulturelle Miteinander im Geschäftsleben.

Mit der Zusammenarbeit zwischen dem Enterprise Europe Network (<http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu>) und anderen wirtschaftsfördernden Netzwerkstrukturen innerhalb der Regionen und über Ländergrenzen hinweg stehen insbesondere den kleinen Unternehmen und Mittelständlern Hilfsmittel zur Verfügung, entsprechend dem eigenen Potential den europäischen Markt als den ihren zu erkennen.

Jürgen Dührkop