



Karriere

03. Dezember 2018

## Geschäftsanbahnung durch Dritte – „The Local Agent“

Wie kann ich effektiv und nachhaltig eine erfolgreiche Geschäftsanbahnung im Ausland erzielen? Auf den ersten Blick stellt hierfür der Local Agent, der „Lokalmatador“, eine plausible Option dar.

Viele internationale Projekte gestalten sich komplexer und schwieriger als erwartet. Neben sprachlichen Fähigkeiten erfordern sie Spezialwissen, um bestimmte Prozesse anzugehen. Dieses Spezialwissen hat oft der Mann vor Ort, der das Projekt mit akquiriert und vorantreibt, der Local Agent. Ihm kommt zumeist die Rolle eines „Türöffners“ zu, der in Ländern mit einer eher indirekten Kommunikation den Erstkontakt herstellt und dann den Verhandlungsprozess begleitet. Dies gilt vor allem für viele Länder Asiens und Lateinamerikas, aber auch für Teile von Ost- und Südosteuropa.

Der Local Agent verfügt über die örtlichen Kontakte, ein überdurchschnittliches Netzwerk, einen guten Namen, Detailwissen zu den örtlichen Gegebenheiten, und er kennt idealerweise auch die Hintergründe des potenziellen Vertragspartners. Ausschlaggebend für die Wahl ist, dass er über ein fundiertes Wissen und Erfahrung im geschäftlichen Bereich verfügt. Er sollte also kein reiner Theoretiker sein. Meistens besteht zu dem Local Agent ein persönlicher Kontakt – sei es, dass er schon früher für das eigene Unternehmen direkt oder indirekt gearbeitet hat oder dass man ihn von gemeinsamen Fachmessen oder Konferenzen her kennt. Local Agents können auch mithilfe des eigenen lokalen Netzwerks sowie über Handelskammern oder einfach mittels Suchmaschinen im Internet gefunden werden.

Dieser örtliche Verbindungsmann sollte zunächst bei der Anbahnung des Geschäfts behilflich sein, danach aber den Prozess eher als externer Berater verfolgen. Insbesondere in Situationen, die wegen



Kommunikationsproblemen oder interkultureller Unterschiede schwierig zu bewältigen sind, kann er als Ratgeber fungieren und informelle Botschaften der anderen Seite überbringen. Teilweise agiert er als Dolmetscher, obwohl er diese Tätigkeit aus Status- und Gesichtsründen nicht permanent ausüben sollte. Es ist ratsam, eine zumindest teilweise Unabhängigkeit des Local Agent zu gewährleisten. Daher sollte er nicht unbedingt als Mitglied des Verhandlungsteams auftreten, sondern in einem besonderen Status danebenstehen, quasi als eine Art „befreundeter Mittelsmann“. In manchen (eher seltenen) Fällen kann man auch Rechtsanwälte oder Wirtschaftsprüfer als örtliche Verbindungsmänner einsetzen. Dann hat der Local Agent zugleich die Rolle eines Spezialisten inne. Wie auch immer der Local Agent rekrutiert wird – bevor er in ein Projekt involviert wird und damit sensible Kenntnisse über Firmeninterna erhält, sollte man umfassende Referenzen zu seiner Person einholen. Am besten eignen sich dafür internationale Unternehmen, die vor Ort tätig sind und mit der entsprechenden Person bereits zusammenarbeiten. Bitte beachten Sie in diesem Zusammenhang auch Folgendes:

- Referenzen können in vielerlei Hinsicht manipuliert und tendenziös sein. Haben Sie einen Blick auf die Quelle und mögliche Absichten (auch eventuelle „Hidden Agendas“), die mit der Empfehlung verbunden sein könnten.
- Vorsicht vor zu viel „Namedropping“ und wenn zu viele Erfolge ins Feld geführt werden.
- Achten Sie auf eine Vergleichbarkeit seiner Klienten (Größe, Herkunft, Produkte, Umfeld)

Projekte, die vor allem in der Anfangsphase mit Schwierigkeiten behaftet waren und dennoch mithilfe des Local Agent erfolgreich zu Ende gebracht werden konnten, sind am glaubhaftesten. Hier sollten Sie detailliert nachfragen, welche Umstände die Schwierigkeiten verursacht hatten und wie das Projekt dann doch noch realisiert wurde.

Es geht jedoch auch um politische Erwägungen vor Ort. Hier kann der Local Agent ebenfalls behilflich sein.

Internationales Geschäft, insbesondere, wenn es als ein reines Exportgeschäft betrieben wird, hängt von vielen speziellen Faktoren ab. Einer davon ist die Einbeziehung der politischen Situation vor Ort. Diese sollte man vor allem in Wachstumsmärkten wie Brasilien, Russland, Indien oder China berücksichtigen, da Prozesse sonst verlangsamt oder das gesamte Projekt gefährdet werden können. Dazu aus Russland ein Beispiel, dessen Hauptbotschaft mit veränderten Vorzeichen auf andere Länder übertragbar ist.

*Ein mittelständischer Hersteller aus dem Anlagenbau beabsichtigt, in einer russischen Region eine Fabrik zu bauen. Der dafür beauftragte Projektmanager spricht hervorragend Russisch und kennt auch die russische Mentalität sehr gut. Zu Beginn erhält er eine handschriftliche Erklärung des regionalen Vizegouverneurs, dass dieser alle Baumaßnahmen persönlich genehmigen wird. Aus Sicht des Projektmanagers ist eine formale Baugenehmigung nicht mehr vonnöten, woraufhin er die Fertigstellung des Baus veranlasst. Inzwischen jedoch ist der Vizegouverneur nicht mehr im Amt und das private „Genehmigungsdokument“ ist auch für seinen Nachfolger nicht mehr relevant. Die beantragte Betriebsgenehmigung lässt lange auf sich warten, wodurch es zu immensen Einnahme- und Zeitverlusten kommt.*



Dieses Beispiel ist gravierend in seinen Konsequenzen, in seinem Inhalt aber auch anwendbar auf internationale Aktivitäten kleineren Umfangs. Was passiert, wenn man, insbesondere in den Regionen der Wachstumsmärkte, politische Komponenten nicht oder nicht ausreichend beachtet? Was hätten Sie in einem solchen Fall tun können? Korruption ist auf keinen Fall ein probates Mittel, da sie nicht nur illegal, sondern vor allem auch unverantwortlich, gefährlich, kontraproduktiv und unnötig ist. Was Sie benötigen, ist eine individuelle Unterstützung, um Ihre konkreten Probleme lösen zu können, sprich: einen Berater. Und zwar jemanden, der keine Schmiergeldzahlungen benötigt, um den politischen und administrativen Entscheidern deutlich zu machen, dass Ihr erfolgreiches Unternehmen letztlich Arbeitsplätze schafft, Versorgungsengpässe beseitigt und solide Steuerzahlungen für die Region garantiert. Dafür muss der Berater über ein qualifiziertes Netzwerk und ernst zu nehmende Verbindungen verfügen, um im Extremfall korrupte und uneinsichtige Stellen des Apparats in Ihrem Interesse beeinflussen zu können.

Der Local Agent sollte sich mit politischen Gegebenheiten auseinandersetzen, die wesentlich werden können. Selbst wenn man glaubt, sich bereits mit allen Behörden verständigt zu haben, kann immer noch ein lokaler Polizei- oder Feuerwehrhauptmann sein Veto einlegen. Ein Investment in Wachstumsmärkte sollte daher doppelt politisch abgesichert sein: sowohl im eigenen Land, durch verschiedene Ausschüsse der Deutschen Wirtschaft oder Hermes-Bürgschaften, als auch vor Ort.

Die Bildung von (verwaltungs-)politischen Netzwerken ist nicht zuletzt eine nachhaltige Investition in die eigene „Marke“ und Reputation. In vielen Märkten ist es notwendig, nicht allein vom Shareholder-Value auszugehen, sondern das Stakeholder Network, also all diejenigen, die als Interessenvertreter direkt oder indirekt an dem Unternehmen beteiligt sind, zu pflegen. Je früher man vor Ort präsent ist und je professioneller dieser Auftritt auch in politischer Hinsicht geschieht, desto profitabler und langfristiger wird sich Ihr Engagement entwickeln. Hier kann ein guter Local Agent, stets unter Beachtung von Compliance-Erwägungen, wesentlich helfen.

Mehr zu [Sergey Frank International](#)

Alles über die Neuerscheinung von Sergey Frank finden Sie unter [International Businessse to go](#)

