

# Konsortialbildung im Energiebereich: Chancen durch partnerschaftliches Auslandsgeschäft nutzen

Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist es oft schwer, allein auf neuen Auslandsmärkten aktiv zu werden. Sie sind häufig auf Konsortien und andere Partnerschaften angewiesen, um ihre Produkte und Dienstleistungen exportieren zu können. Konsortien bieten die notwendige wechselseitige Ergänzung (Komplementarität) und ermöglichen Synergien und Kosteneffizienz. Wie lassen sich nachhaltige Allianzen mit anderen Unternehmen eingehen? Die Exportinitiative Energie bietet gezielte Unterstützung beim gemeinsamen Auslandsgeschäft.



## Konsortialbildung und Unternehmenskooperation: Bedeutung für deutsche KMU

Die Anforderungen an smarte Produkte und Systemlösungen im Energiebereich werden komplexer, die Erwartungen der Kunden im Ausland immer höher. Dies können kleine und mittlere Unternehmen (KMU) allein oft nicht mehr leisten – sie brauchen Partner, mit denen sie gemeinsam die Kundenwünsche erfüllen können. Denn einzelne KMU bieten meist ausgereifte Technologien, decken jedoch nur einen Teil der Wertschöpfungskette ab.

Für deutsche Unternehmen gibt es verschiedene Möglichkeiten, sich für gemeinsame Geschäfte im Ausland zusammenzuschließen, um im Ausland ein „schlüsselfertiges“ Produkt oder technologieübergreifende Energielösungen anzubieten. Eine Kooperationsform ist das Konsortium als ein zweckbezogener, zeitlich begrenzter Zusammenschluss rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Unternehmen. Aber auch andere Kooperationsformen wie Joint Ventures, Kapitalbeteiligungen oder Licensing-Systeme sind möglich.

Auf globalisierten Märkten entstehen so entscheidende Wettbewerbsvorteile. Doch um dieses Potenzial zu nutzen, müssen beteiligte Akteure ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit mitbringen. Zusammenarbeit bedeutet immer ein Geben und Nehmen. Darum ist es wichtig, dass KMU sich intensiv mit den Rahmenbedingungen der Partnerschaft auseinandersetzen.

## Chancen und Risiken bei partnerschaftlichem Auslandsgeschäft

Große Chancen und Möglichkeiten bieten Kooperationen auf Beschaffungsmärkten. So stärken insbesondere KMU ihre Marktposition, erlangen Innovations- und Wettbewerbsvorteile durch Wissenstransfer und erreichen strategische Ziele im Ausland schneller. Die beteiligten Unternehmen erhöhen außerdem durch eine Kooperation ihre Leistungsfähigkeit gegenüber einzelnen Akteuren und haben Vorteile bei der Vermarktung ihrer Geschäftsideen. Eine besonders starke Wettbewerbsposition entsteht, wenn ein



Eine offene und zielführende Kommunikation aller Partner ist in einem Konsortium besonders wichtig.

Konsortium ganzheitliche Systemlösungen abdeckt. Dies wurde beispielsweise bei schlüsselfertigen Geothermiekraftwerken in Argentinien von einem deutschen Konsortium erfolgreich umgesetzt, welches auch Schulungen für den Betrieb und die Wartung anbieten konnte.

Natürlich bergen solche Partnerschaften auch Risiken. Wichtig ist Verlässlichkeit; die Unternehmen müssen sich gut ergänzen und auch die persönliche Ebene der beteiligten Akteure muss stimmen. Besonders wichtig ist es, seinen Partner mit Bedacht auszuwählen und Referenzen, Image und Bonität zu prüfen. Denn im Außenverhältnis treten Konsortien als Bietergemeinschaften auf und haften gesamtschuldnerisch. Das impliziert, dass die Leistung der Konsortien von allen Partnern vollständig erbracht werden muss. Gemeinsame Aktivitäten müssen koordiniert werden. Deshalb ist eine regelmäßige, offene, ehrliche und vertrauensvolle Kommunikation erforderlich, um erfolgreich zum Ziel zu kommen. Dabei ist es auch wichtig, die Rollen der Partner und insbesondere die Führung des Konsortiums klar zu definieren. Mit der Wahl der Rechtsform werden die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit abgesteckt. Konflikte gibt es immer, aber vieles – wenn auch nicht alles – lässt sich bereits im Vorfeld rechtlich regeln.

## Die Exportinitiative Energie unterstützt bei der Konsortialbildung

Oft ist es für kleine und mittlere Unternehmen schwierig, für ein größeres Projekt den richtigen Partner zu finden, der in technologischer, aber vor allem auch in persönlicher



Netzwerkpflege ist ein Schlüsselfaktor bei der Partnerfindung – wie vergangenen Februar beim TREFF-Punkt der Exportinitiative Energie im BMWi.

Hinsicht passt. Konsortien sind Vertrauenssache. Die Exportinitiative Energie bietet deshalb in halbjährlichen Abständen mit dem „TREFF-Punkt“ eine Plattform für die Unternehmen der Energiebranche, um andere am Export interessierte Unternehmensvertreter für gemeinsame Projekte kennenzulernen.

Darüber hinaus unterstützt die Exportinitiative seit Beginn dieses Jahres die Konsortialbildung zwischen deutschen KMU für gemeinsame Auslandsgeschäfte. Dafür wird eigens ein Moderator eingesetzt, der geeignete klimafreundliche Energieprojekte im Ausland identifiziert und deutsche Unternehmen, die diese gemeinsam umsetzen können, bei der Konsortialbildung unterstützt. Auf einer Informationsveranstaltung können sich interessierte Unternehmen zunächst kennenlernen und über das Konsortialprojekt im jeweiligen Zielmarkt informieren. Schon in dieser frühen Phase unterstützt der Moderator die Gruppenfindung. Wenige Wochen später geht es dann auf eine gemeinsame Geschäftsreise in das Zielland, wo sich das Konsortium einem interessierten Publikum als kompetenter Partner für potenzielle Endkunden vorstellt. Erste Projekte in Brasilien, Chile, Myanmar und den USA befinden sich bereits in der Umsetzung.

Alle Informationen zum Konsortialbildungsprogramm finden Sie unter <https://bit.ly/2YyXmUe>

Kontakt: Christina Wittek  
Referat: Exportinitiative Energie