

Exportadviseur Gateway to Germany ziet te veel opportunisme en te weinig ambitie

DE WORST IS GROOT, DE ARMEN ZIJN KORT

De locomotief van Europa trekt weer. Na een langdurige hapering vertoont Duitsland nu de mooiste groeicijfers. Nederlandse industriebedrijven haken daar graag bij aan. Maar scoren in Duitsland is veel moeilijker dan ze denken en snel scoren is er sowieso niet bij. Het vergt een langetermijnvisie, doorzettingsvermogen en een doortimmerd plan. De beloning kan groot zijn. Wie het goed aanpakt vindt loyale afnemers en bereikt hoge omzetpercentages.

natie, die niet aansluit op een industriële cultuur als de Duitse. Voor Nederlandse bedrijven bestaan geen grenzen, voor Duitse vaak nog wel. Een kernwoord is daarnaast vertrouwen. En dat werkt in Duitsland anders dan in Nederland, zegt Kretschmar. 'In Nederland krijg je snel het voordeel van de twijfel, in Duitsland niet. Daar moet je vertrouwen winnen voordat je zaken doet. Dat vraagt om vasthoudendheid. In Nederland geldt:

'nee' is 'nee'. In Duitsland kan na drie keer 'nee' toch een testorder volgen. Maar zo ver komt een Nederlandse verkoper gewoonlijk niet. Die denkt: ze willen toch alleen Duits kopen. Zo ligt het helemaal niet; Duitsers werken best graag samen met Nederlanders. Metaalbewerkingsbedrijf Nijdra speelt in op het gevoel dat Duitsers met Nederland associëren door bij een eerste kennismaking altijd een stuk kaas uit hun vestigingsplaats Middenbeemster mee te nemen. Zoiets sluit aan bij hun positieve grondhouding jegens ons. Maar ze hebben ook wel het beeld van Nederlanders als 'snelle jongens'. Dat kun je ontkrachten door in te zetten op de lange termijn, offertes netjes af te handelen en te doen wat je belooft.'

Kretschmar geeft aan dat de culturele overeenkomsten soms bedrieglijk zijn: 'Op het persoonlijke vlak klikt het vaak. Dan verwacht je niet dat de zakenmentaliteit zo sterk afwijkt.' Het is ook goed je in een Duitse prospect en diens sentiment te verplaatsen, zegt hij: 'Duitsers opereren in een groot land waar techniek belangrijk is. Dan laat je je niet graag iets

vertellen. Als Nederlands bedrijf heb je dus echt iets te bewijzen. Je moet aantoonbare meerwaarde bieden, anders gaat je prospect liever met zijn Duitse buurman in zee. Best logisch eigenlijk.'

Scoren kan dan ook bijna alleen met een gerichte langetermijnstrategie, vult Kretschmar's collega Vroomen aan. 'Nederlandse bedrijven investeren veel in technologische innovatie. Dat is heel goed, maar hou wat geld over voor marktontwikkeling om anderen van die innovaties te overtuigen. Je moet weten wat je te bieden hebt, aan welke bedrijven en via welke structuur je dat in de Duitse markt aanbiedt. Lokale aanwezigheid via een eigen vestiging, een agent of een samenwerkingspartner is heel belangrijk om prospects te overtuigen en te binden. Het Hengelse Norma heeft bijvoorbeeld via ons een ervaren buiten-



Pierre Vroomen (links) en Enrico Kretschmar van Gateway to Germany: 'Een eigen eindproduct is een sleutel die deuren opent in Duitsland.'
Foto: Bureau Lorient Communicatie

door Leendert van der Ent

De Duitsers hebben er zin in, alle seinen staan op groen en de *ifo-Geschäftsklimaindex* heeft de hoogste stand sinds 1992 bereikt. Ook de voorzichtige Duitse consument laat het geld eindelijk weer rollen, waardoor de consumentenbestedingen een tweede economische motor vormen. Dat voedt het optimisme voor een 'Wirtschaftswunder 2011'. De kansen voor de Nederlandse industrie zijn groter dan ooit. Maar dat nuanceert directeur Enrico Kretschmar van Gateway to Germany meteen: 'Je moet kansen wel goed benutten. Dat is veel belangrijker dan de extra groei op dit

moment.' Gateway to Germany opereert sinds 2004 als strategisch exportadviseur voor Nederlandse, vooral industriële, bedrijven. Kretschmar heeft veel pogingen gezien om de Duitse markt te veroveren. 'Alle bedrijven willen omzet in Duitsland of méér omzet in dat land. De plannen zijn veelal erg open. De directeur heeft bij wijze van spreken capaciteit beschikbaar, springt in de auto, zit binnen twee uur in Dortmund en denkt daar klanten te vinden. Dat werkt niet. Dergelijk opportunisme is het grootste struikelblok voor succes.'

VERTROUWEN

Het is de manier van denken van een handels-

dienstman gevonden die zijn markt kent en snapt hoe toelevering daar werkt. De structuur moet kloppen; als je organisatie niet is ingericht op hun manier van werken lukt het niet. Je kunt bijvoorbeeld niet je Duitse klanten laten wachten als je het even te druk hebt met Nederlandse klanten.'

FLEXIBELE KETEN?

Er is nog een factor die kan tegenwerken. Vroomen: 'Nederlanders zijn trots op de flexibele inrichting van de keten. Kop-staartbedrijven zijn hier normaal. In Duitsland werkt maar een klein deel van de bedrijven zo. Die kennen wij allemaal en die werken vrijwel allemaal al samen met Nederlandse partijen. Maar het merendeel van de Duitse bedrijven kijkt anders tegen de keten aan. Ze vinden dat Nederlandse bedrijven te weinig zelf maken en vinden de manier van werken met lage vaste kosten en hoge variabele kosten te duur.' Kretschmar: 'Neem Siemens Healthcare, dat de eigen verspaning doet. Bij Siemens vallen ze van hun stoel van de kerncompetenties die Philips Healthcare uitbesteedt.' Vroomen: 'Dat is een aspect om rekening mee te houden. Duitse bedrijven hebben juist hoge vaste kosten, waardoor ze soms tegen dumprijzen orders aanbieden om hun mensen aan het werk te houden.' Het is daarom voor Nederlandse bedrijven niet altijd gemakkelijk om prijstechnisch interessant te zijn. Niet voor niets doet geen

enkele grote Nederlandse *system supplier* het echt goed in Duitsland, zegt Kretschmar: 'Ze denken: over vijf jaar kijken de Duitse bedrijven precies hetzelfde aan tegen de ketenorganisatie als wij. Vergeet het maar.'

ZELFREFLECTIE

'Je moet iets onderscheidends bieden', resumeert Vroomen, 'en daarom is het voor, ook kleine, oem'ers, gemakkelijker dan voor toeleveranciers. Een oem'er kan gemakkelijker onderscheidend vermogen aantonen. Neem het bedrijf Syrinx in Hoorn, een toeleverancier in besturingselektronica,

die een eigen eindproduct ontwikkelde. Dat bood een uitstekende entree op de Duitse markt; via deze omweg komen ze nu ook als toeleverancier in gesprek. Een eigen eindproduct kan dus een sleutel zijn die deuren opent.' Een toeleverancier is eerder inwisselbaar, tenzij er op het persoonlijk vlak een goede klik is, vertelt Kretschmar: 'Theoretisch heeft een kleine verspanner zoals RM Precision uit Nijverdal maar weinig

kans op de Duitse markt. Maar als je met de titel van beste frezer en zoveel bevologenheid je vakmanschap weet over te brengen als directeur Rudi Mollink, dan hoef je niet eens goed Duits te spreken om succes te boeken. Echt goed zijn in je vak is ook onderscheidend vermogen.'

Wat Kretschmar en Vroomen opvalt aan de plannen van veel bedrijven, is naast het opportunisme ook het geringe ambitieniveau. Kretschmar: 'Vijf procent? Wie zich serieus op de Duitse markt toelegt, met het juiste netwerk daar, kan ook dertig tot vijftig procent omzet realiseren. KMWE begon vijftientig jaar geleden met een Duitse

'Over vijf jaar hebben Duitse bedrijven dezelfde ketenorganisatie als wij? Vergeet het maar'

agent en realiseert daar nu zestig procent van de omzet. Een ander voorbeeld is de Van Zelst Groep in Vaassen, die er twintig jaar actief is en hard groeit. Als je maar de keuze maakt om duurzaam op de Duitse markt aanwezig te zijn.' ●

links

www.exportduitsland.nl