

JAN W. TEMMINK  
JOLANDA LUIMES

De motor van de Duitse economie blijft stabiel doordraaien. Het geheim? Vertrouwen, goede voorbereiding, transparantie en doorzettingsvermogen. Allemaal eigenschappen die de Nederlander heeft. Toch benutten wij de mogelijkheden die Duitsland ons biedt niet volledig.

Een markt van 81 miljoen consumenten ligt letterlijk om de hoek. En wie in Duitsland actief is, heeft de ultieme vuurdoop doorstaan om wereldwijd actief te zijn. Duitsland-experts Jan W. Temmink en Jolanda Luimes brengen de valkuilen bij het starten van je bedrijf in Duitsland helder in kaart.

Denk aan de ideale entreestrategie, het omgaan met cultuurverschillen, de financieel-juridische aspecten en online marketing. Het boek gaat in op een aantal voorbeelden uit de dagelijkse praktijk. *Starten in Duitsland* laat zien welke kansen Nederlandse ondernemers niet moeten laten liggen. Vooral een planmatige voorbereiding is de sleutel tot succes.

STARTEN IN DUITSLAND

JAN W. TEMMINK EN JOLANDA LUIMES

# STARTEN IN DUITSLAND



[www.starteninduitsland.nl](http://www.starteninduitsland.nl)



9 789490 085605

HET  
BOEKEN  
SCHAP

VERMIJD DE GROOTSTE VALKUILEN  
BIJ DE ENTREE OP DE DUITSE MARKT



Starten in Duitsland

# Kijk op [www.starteninduitsland.nl](http://www.starteninduitsland.nl) voor het laatste nieuws over de Duitse markt, ontwikkelingen rondom het starten in Duitsland, trainingen en bijeenkomsten.

Het Boekenschap  
Ermelinkstuk 27  
7021 NT Zelhem - Nederland  
E-mail: [info@hetboekenschap.nl](mailto:info@hetboekenschap.nl)  
Tel: +31(0) 314 - 844 521

© 2015 Het Boekenschap

Titel: Starten in Duitsland  
Ondertitel: Vermijd de grootste valkuilen bij de entree op de Duitse markt  
ISBN: 978-94-90085-60-5  
NUR: 801  
Druk: Koninklijke Wöhrmann Zutphen, eerste druk, 2015  
Auteurs: Jan W. Temmink en Jolanda Luimes  
Redactie: Maarten Beernink, Het Boekenschap  
Omslagontwerp: Het Boekenschap  
Boekproductie: Het Boekenschap, [www.hetboekenschap.nl](http://www.hetboekenschap.nl)  
Fotografie: Het Boekenschap

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Het Boekenschap.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg, kan noch de redactie, noch de auteurs, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

JAN W. TEMMINK  
JOLANDA LUIMES

# STARTEN IN DUITSLAND

VERMIJD DE GROOTSTE VALKUILEN  
BIJ DE ENTREE OP DE DUITSE MARKT

# INHOUD

## STRATEGIE

- 15 Wat is dé gouden tip voor het starten van mijn business in Duitsland?
- 19 Hoe licht een Duits bedrijf jouw bedrijf door?
- 20 Hoe moet je je eigen bedrijf voorbereiden op de expansie naar Duitsland?
- 22 De vestigingsplaats is meer dan een keus voor afstand of doelgroep
- 24 Verborgene verkoopkracht bij de Duitse overheid
- 26 Waarom zou ik expanderen naar Duitsland en niet naar Frankrijk of Scandinavië?
- 29 Een strategische alliantie: samen over de grens
- 30 Starten via een bedrijfsovername, waarom is dat strategisch slim?
- 32 Waak voor verkeerde Hollandse zuinigheid

## INTERNET

- 35 Welke rol speelt internet bij het grensoverschrijdend zakendoen?
- 37 YouTube: een persoonlijke manier om veel mensen te bereiken
- 38 Wat vindt een Duitse klant belangrijk wanneer hij via internet koopt?

- 42 LinkedIn is in Nederland populair. Is dat in Duitsland ook het geval?
- 44 Google AdWords inzetten kan flink in de papieren lopen. Hoe voorkom je dat?
- 49 De opmars van Facebook en Twitter binnen bedrijven
- 53 Privacy en bescherming

## **VERKOPEN**

- 54 Een eigen Duitse vestiging: meteen doen of pas na verloop van tijd?
- 56 Hoe ziet het ideale verkoopgesprek eruit?
- 60 De afronding: het tekenen van het contract
- 63 Hoe belangrijk is een lage prijs bij het zakendoen met Duitsland?
- 64 Een Powerpoint-presentatie versterkt je eerste indruk
- 65 De uitdraai van mijn algemene voorwaarden
- 66 Hoe neemt de directie van een Duits bedrijf een besluit?

## **CULTUUR**

- 69 Is het gebruik van titels echt zo belangrijk in Duitsland?

- 70 Waar ligt de oorsprong van dat strakke Duitse, rigide zakendoen en de lossere mentaliteit van de Nederlander?
- 72 Mag je overschakelen op het Engels als voertaal?
- 74 Welke rol spelen je schoenen op een zakelijke Duitse afspraak?
- 76 Tutoyeren is *not done*. Is dat nog steeds zo in Duitsland?
- 79 In Duitsland is je auto een communicatiemiddel. Hoezo?
- 80 Wat moet je doen als je geen tijd hebt om je gesprek goed genoeg voor te bereiden?
- 82 Waarom is het zo belangrijk om afspraken altijd vast te leggen? Hoe ver ga je daarin?
- 84 Hoe kun je een Duits bedrijf het best binnenkomen?

## **JURIDISCH EN FINANCIËEL**

- 86 Hoe ga je verstandig om met Duitse wanbetalers?
- 90 *Insolvenzanfechtung*: een risico binnen het Duitse faillissementsrecht
- 92 Hoe kun je de fiscale risico's zo klein mogelijk houden?
- 94 Ik wil naar Duitsland. Moet ik aankloppen bij een Nederlandse of een Duitse bank?
- 95 Dossiervorming. Wat is dat en waarom is het zo belangrijk?
- 96 Kun je aanspraak maken op bepaalde subsidies bij ondernemen over de grens?

## **CHECKLIST**

98 Een uitgebreide checklist bij starten in Duitsland

## **PRAKTIJKCASE**

107 Philippe Vorst, oprichter en eigenaar van pizzaketen  
New York Pizza over expansie in Duitsland:



# EEN EERSTE STAP NAAR EEN GROEIMARKT

Als klein land in oppervlakte zijn we sterk afhankelijk van onze export. Dat is altijd al zo geweest en betekent concreet het openstellen van onze grenzen en verder denken dan de horizon van onze eigen economie. Niet voor niets spreken Nederlanders meerdere talen, zijn we creatief en vol ondernemerszin. Maar wat is de echte maatstaf voor exportsucces? Sommige Nederlandse ondernemers meten hun exportsucces af aan het aantal vliegrekken. Ze vergeten daarmee het *low hanging fruit* in ons buurland Duitsland. Omzet die letterlijk voor het grijpen ligt, direct naast de deur.

Na de Verenigde Staten en Japan heeft Duitsland de sterkste economie ter wereld. Zeer stabiel en jaarlijks gaat er voor meer dan 85 miljard euro aan handelswaarde van Nederland naar Duitsland. Met de talrijke mondiale beurzen is Duitsland voor Nederland een poort naar de wereldeconomie. De deur naar export lijkt soms voor Nederlanders op een kier te staan, maar staat in feite wagenwijd open voor wie van goede wil is en de etiquette van het Duitse zakendoen kent. De basis voor succesvol zakendoen in Duitsland is vertrouwen. En dat moet je eerst opbouwen met een goede voorbereiding, transparantie en doorzettingsvermogen. Allemaal eigenschappen die de Nederlander heeft. Sinds ik de Ambassade in Tripoli verruild heb voor het



Ton Lansink is in het najaar van 2014 als nieuwe Consul-Generaal aangetreden bij het Nederlandse consulaat-generaal in Düsseldorf. Van daar uit behartigt hij de Nederlandse belangen in Noordrijn-Westfalen (NRW), Nedersaksen, Hessen, Rijnland-Palts en Saarland. NRW alleen is al goed voor 40 procent van de Nederlandse export naar Duitsland. Naast het versterken van de economische betrekkingen tussen Duitsland en Nederland zet Lansink zich in voor de bevordering van grensoverschrijdende samenwerking op politiek vlak.

Consulaat-Generaal in Düsseldorf kom ik letterlijk thuis. Thuis in een warm bad van wederzijds respect. Dat is heel prettig zakendoen; bovendien kunnen we als Nederlanders veel leren van Duitsland. En omgekeerd. Wanneer deze twee ondernemersgeesten elkaar vinden, ontstaat het beste van twee werelden.

Nederland en Duitsland zijn twee economieën die in geografische ligging elkaars burens zijn, maar op sommige punten sterk van elkaar verschillen. Dat is niet erg, maar juist het mooie van de culturele lappendeken die Europa in de wereld economie is. Twee werelden naast elkaar, die elkaar de hand reiken en willen verbinden. Wij ondersteunen dat vanuit het consulaat van harte en doen wat in onze mogelijkheden ligt om die verbinding aan te gaan.

Met economische diplomatie werkt het Consulaat in Duits-

land aan de welvaart van Nederland. Met netwerkbijeenkomsten, handelsmissies en vele gesprekken proberen we deuren te openen voor Nederlandse ondernemers. Vandaar dat ik de achterliggende gedachte van dit boek *Starten in Duitsland* van harte onderschrijf. Ik zie dit boek als een eerste stap naar een succesvolle entree op de Duitse markt. Een eerste kleine stap naar een grote groeiemarkt met meer dan 81 miljoen inwoners. Ik hoop ook u binnenkort de hand te mogen geven. Welkom in Duitsland!

Ton Lansink

*Consul-Generaal der Nederlanden  
in Düsseldorf*

# DE INGREDIËNTEN VOOR EEN SUCCESVOLLE START

**Gefeliciteerd, goed dat je dit boek in handen hebt. Daarmee laat je zien dat je je mogelijke entree op de Duitse markt serieus neemt.**

- Zakendoen in Duitsland werkt toch hetzelfde als in Nederland?
- Waar en hoe kan ik vandaag nog een eerste potentiële afnemer in Duitsland vinden?
- Ik heb een mooi product of een goede dienst, maar hoe krijg ik die het best de Duitse markt op?

Dit zijn vragen die ons met regelmaat van de klok worden gesteld door Nederlandse ondernemers. Het antwoord daarop is vaak uitgebreid en afhankelijk van veel factoren. Om deze ondernemers een handvat te geven, presenteren we met gepaste trots nu dit praktijkboek: Starten in Duitsland. We geven in dit boek veel praktische tips om de grootste valkuilen bij het zakendoen over de grens te vermijden.

Waarom is het juist nu tijd voor een dergelijk praktijkboek? De Nederlandse economie blijft stagneren en daarom is het voor veel Nederlandse bedrijven noodzakelijk om de vleugels uit te slaan en verder te kijken dan de eigen landsgrens.

Export is dan noodzakelijk om groei te realiseren. Of, in de woorden van voormalig-VNO-NCW-bestuurder Bernard Wientjes: 'Als bedrijven starten met export, dan richten ze hun vizier dikwijls op buurland Duitsland als vertrekpunt voor een Europese dan wel wereldwijde export'. Die visie onderschrijven wij van harte. Duitsland als springplank voor Europa en de rest van de wereld, een soort vuurdoop.

Nederlandse ondernemers kunnen in Duitsland echt kansen pakken en benutten. Door de Duitse markt op te gaan kunnen we mee profiteren van de bloeiende Duitse economie. Er ligt echter een veelgemaakte fout op de loer: ondernemers beginnen gewoon in Duitsland en komen er dan achter dat het anders ondernemen is. Daarom dit boek, dat een aanzet is voor de gedegen voorbereiding voor iedere ondernemer die de Duitse markt wil veroveren.

Er zijn diverse informatiebijeenkomsten over zakendoen in Duitsland, maar praktische en concrete informatie in boekvorm is nauwelijks voorhanden. Vandaar onze reden om de pen ter hand te nemen en de ondernemer die zich oriënteert te helpen. Want voor veel – zeker technisch georiënteerde – bedrijven kunnen er veel valkuilen op je pad komen bij het zakendoen over de grens. Deze ondernemers steken heel graag de handen uit de mouwen en daarin schuilt nou net het grote gevaar. Direct kiezen voor omzet en het uitvoeren van een opdracht kan leiden tot het vergeten van essentiële onderdelen. Bijvoorbeeld de vereiste kwalificaties van hun eigen organisatie en (vak)mensen. Voor je het weet zitten ze in een neerwaartse spiraal van boeteclausules en

dagvaardingen. Per saldo veel negatieve energie en extreem hoge kosten die de continuïteit – ook van de Nederlandse activiteiten - dikwijls in gevaar brengen. De betreffende ondernemer vraagt dan: hoe had ik deze valkuilen kunnen vermijden? Voilà: dit boek!

Jan W. Temmink

*jantemmink@starteninduitsland.nl*

Jolanda Luimes

*jolandaluimes@starteninduitsland.nl*

### **Woord van de uitgever**

In dit boek wordt gesproken over *de Nederlander* en *de Duitser*. Dat klinkt sterk generaliserend. Uiteraard is dit niet zo bedoeld, maar schrijven we zo vanwege de leesbaarheid en toegankelijkheid van dit boek. Om dezelfde reden kun je overal waar *hij* staat, *zij* lezen en omgekeerd. Verder zijn sommige passages zeer stellig verwoord. Dat is om dezelfde reden gedaan. De auteurs en de uitgever zijn, zoals ook uit het colofon blijkt, niet aansprakelijk voor enige schade die voortvloeit uit het gebruik van dit boek. We vertrouwen op ieders professionaliteit en gezond verstand bij het ter harte nemen van deze goedbedoelde adviezen.

Maarten Beernink, *Het Boekenschap*, [www.hetboekenschap.nl](http://www.hetboekenschap.nl)



## Wat is dé gouden tip voor het starten van mijn business in Duitsland?

**Hét antwoord op de beste entreestrategie is eenvoudig te geven. Bereid je excellent voor. Dat is het belangrijkste advies van dit hele boek. Maar hoe doe je dat? En waar begin je?**

Realiseer je allereerst dat Nederland en Duitsland in oppervlakte niet met elkaar te vergelijken zijn. Alleen al de Duitse deelstaat Noordrijn-Westfalen (NRW), vlak over de grens bij Arnhem, is gemeten in aantal inwoners net zo groot als Nederland. Ook in oppervlakte verschillen NRW (34 duizend vierkante kilometer) en Nederland (41 duizend vierkante kilometer) niet zo veel van elkaar. Duitsland telt maar liefst zestien van dit soort verschillende deelstaten. Als je alle inwoners van deze deelstaten bij elkaar optelt, kom je aan 81 miljoen consumenten. Daarmee heeft Duitsland het grootste bevolkingsaantal van alle landen van Europa. Op de wereldranglijst met hoogste inwoneraantallen staat Duitsland op plaats 16. Ter vergelijking: de andere Europese grootmacht Frankrijk staat met 66 miljoen inwoners op plaats 21.

Maar wat betekent dat nou in de praktijk, zakendoen met zo'n enorm land? Stel: je bent al actief op de Duitse markt en er komt een e-mail binnen van een klant uit Augsburg. Deze klant wil een oriënterend verkoopgesprek aanvragen. Je be-



sluit daarop in te gaan, want het lijkt een interessante order te worden. Maar dat heeft nogal wat voeten in de aarde. Een afspraak is zo gemaakt, maar je moet ook een hotel boeken en een eind rijden. Zonder pauzes zit je alleen al veertien uur in de auto, heen en weer. En als je rekent vanaf Utrecht is dit ritje 1500 kilometer. Ondernemers die zich niet goed voorbereiden, onderschatten deze afstanden en bijbehorende tijden nog wel eens. Ze hebben geen idee wat de omvang van de markt is in relatie tot de commerciële activiteiten, de klantbezoeken, het leveren van de goederen of diensten en de service of nazorg. Kijk daarom voordat je het avontuur aangaat niet alleen naar de opbrengsten van de aantrekkelijke Duitse markt, maar ook naar je eigen interne bedrijfsagenda. Je moet het starten in Duitsland niet onderschatten.

### **De Winterswijkse ondernemer**

Je kunt je stap naar Duitsland eerst in het klein voorbereiden door je geografische afstand bewust in te perken. Een bedrijf uit de regio Winterswijk, in het grensgebied met Duitsland, heeft dat slim aangepakt. De stap om over de grens te gaan ondernemen is voor dit bedrijf in aantallen kilometers bekeken niet zo groot. De verleiding ligt dan op de loer om groot te denken en flinke stappen te maken. Maar dat deed deze ondernemer niet. Hij begon in een industriegebied, een steenworp over de grens. Toen hij merkte dat zijn product aansloeg, richtte hij zich op Vreden, het stadje waartoe het industriegebied behoort. Vervolgens was het grotere Münsterland aan de beurt en pas daarna het veel grotere Noordrijn-Westfalen. Toen dat slaagde was hij klaar voor het grote Duitse werk. Een goede strategie in de voorbereiding

is om de Duitse markt stap voor stap te benaderen. Wie te grote stappen ineens maakt, kan makkelijk struikelen en hard vallen. Fouten herstellen en het vertrouwen weer opbouwen is veel moeilijker dan van tevoren goed nadenken over de mogelijkheden die Duitsland je biedt en de valkuilen te noteren. De Nederlandse grote pizzaketten New York Pizza pakte hun expansie slim aan. Directeur Philippe Vorst nam tweeënhalve jaar de tijd om te onderzoeken hoe hij de Duitser het slimst kon verleiden om pizza te bestellen bij zijn keten. De eerste Duitse vestiging, in het drukke Keulen, opende onlangs de deuren. Verderop in dit boek staan Philipppes leerpunten in een uitgelichte case.

### **Verschillen per deelstaat**

Veel bedrijven denken dat de deelstaat Noordrijn-Westfalen (NRW), letterlijk om de hoek, de eerste stap is, maar vaak blijkt die sprong al te ver. Ook kan NRW niet de juiste markt voor je zijn. Verdiep je in de pluspunten van iedere deelstaat. Noordrijn-Westfalen was vooral in de vorige eeuw sterk in kolen en staal. Nu vormt het oude industrieel erfgoed een broedplaats voor de creatieve industrie. En zo heeft NRW nog meer eigen kenmerken. Deze moeten maar net passen bij de activiteiten van je bedrijf.

Het ligt aan je eigen product en klantenkring welke deelstaat het meest voor de hand ligt om te starten. Noordrijn-Westfalen ligt dan wel om de hoek, maar misschien is het verder gelegen Beieren met de hoofdstad München of Baden-Württemberg met de hoofdstad Stuttgart veel relevanter voor je business. Vooral de machinebouw is sterk

vertegenwoordigd in Zuid-Duitsland met veel toeleveringsbedrijven voor de automotive-industrie. Je moet niet meteen denken: binnen anderhalf uur rijden heb ik mijn eerste klanten. Soms is het zes uur rijden wanneer je als toeleverancier voor een grote klant als BMW kunt aanschuiven. Kijk naar de juiste regio als je in Duitsland wilt starten, kijk waar je doelgroep zit en pas daar je strategie op aan. De sectoren zijn regionaal verdeeld. Daar liggen de kansen.

De meest gemaakte fout van een Nederlands bedrijf is dat je denkt dat je het wel 'even' doet. Je kunt wel denken dat je de taal en de cultuur kent en wat contacten hebt, maar daarmee ben je er nog niet. Voor je het weet heb je een gesprek en een opdracht, dat wel. Maar dan pas komt de uitdaging: hoe maak ik deze opdracht tot een succes binnen de geldende Duitse regelgeving? Hoe ziet die regelgeving er in mijn geval eigenlijk uit? De Nederlander staat dan vaak voor veel uitdagingen om deze eerste opdracht succesvol uit te voeren. Alle succesverhalen kom je tegen, ook in de media. Maar de bedrijven die zich terugtrekken uit de Duitse markt kom je nooit tegen. Meestal gaat het dan om Nederlandse ondernemers die zich niet goed genoeg hebben laten voorlichten. Het avontuur dat aan het begin zo kansrijk leek, blijkt dan een onneembare horde.

## Hoe licht een Duits bedrijf jouw bedrijf door?

**Een Duitser zal je niet alleen op je blauwe ogen vertrouwen. Sterker nog, als je zaken wilt gaan doen over de grens en je hebt contact gelegd, kun je ervan uitgaan dat ze je profiel online hebben doorgelicht. Daarnaast komt een Duits bedrijf in de praktijk vaak via een omweg bij jou terecht. Vaak ligt er al een persoonlijke aanbeveling, een referentie, aan het eerste gesprek ten grondslag wanneer een Duits bedrijf jou benadert.**

Is het handig om zelf referenties op een presenteerblaadje aan te bieden? Het antwoord daarop is simpel: ja. Zakendoen gaat primair om vertrouwen. Het vertrouwen bij je Duitse handelspartner kun je eenvoudig winnen. Dat is door te laten zien dat je al in Duitsland levert. Als dat zo is, neem je die bedrijfsnamen mee in je eerste gesprek. Als het om mensen in beslissingsbevoegde posities gaat, zorg je ervoor dat ze hier vooraf over geïnformeerd zijn. Noem gerust namen van je klanten en vertel dat zij je product al bijvoorbeeld een jaar in gebruik hebben. Die referentie is belangrijk om het vertrouwen zo snel mogelijk in te brengen.

## **Hoe moet je je eigen bedrijf voorbereiden op de expansie naar Duitsland?**

**Vaak vergeten Nederlandse bedrijven om de eigen organisatie goed te betrekken bij de expansieplannen naar Duitsland. Het gebeurt nog veel te vaak dat een Nederlands bedrijf wil expanderen naar Duitsland en dat uitsluitend in de directiekamers en op het niveau van topmanagement bespreekt. De telefoniste weet dan bijvoorbeeld nergens van.**

Wanneer er op een dag een telefoontje uit Duitsland komt, heeft zij geen enkel idee wat ze met deze Duitse vraag aan moet en naar wie ze dit belangrijke gesprek moet doorverbinden. Het komt onprofessioneel over dat de klant lang moet wachten voordat hij de juiste persoon te spreken krijgt. Dat getuigt van disrespect naar de klant en laat zien dat je je entree in Duitsland niet goed genoeg hebt voorbereid.

Zorg er daarom voor dat iedereen binnen het bedrijf op een gegeven moment op de hoogte is van de plannen om over de grens te gaan opereren. Als je plannen hebt om je business uit te rollen naar Duitsland, dan hoort daar ook Duitse communicatie bij. Overtuig iedereen van het nut van die actie en praat iedereen bij. Vertel wat er van eenieder wordt verwacht in de marketingaanpak. Dit hoeft natuurlijk niet meteen bij de eerste verkennende gesprekken organi-

satiebreed bekend te zijn. Maar het is wel aan te raden om meerdere collega's op de hoogte te stellen. Welke personen moeten dat dan zijn? Allereerst degene die alle binnenkomende e-mails beheert, meestal het info@-adres en ten tweede degene die de telefoon opneemt binnen je bedrijf.

Verderop in het proces moeten natuurlijk ook alle andere afdelingen worden ingelicht, maar dat kan ook in een tweede stadium zijn. Als er nog geen duidelijkheid is over je eigen strategie, heeft het ook geen zin om je bedrijf al intern voor te bereiden.

Voor het klantcontact is het goed om betrokken medewerkers goed Duits te leren, in gesproken woord en in geschrift. Dit komt zeer professioneel over. Een Duitser heeft sympathie voor een Nederlander die zijn best doet om Duits te praten, maar zal het enorm waarderen als wij goed Duits spreken en schrijven. Je creëert daarmee je eigen pluspunt. Bovendien geeft dit in een commerciële werkomgeving meer zelfvertrouwen om tot een transactie te komen. Dat zal het zakendoen met Duitsland zeker vergemakkelijken. Samengevat: organiseer de backoffice op zakendoen in Duitsland en laat dat niet alleen bekend zijn in de directiekamer.

## De vestigingsplaats is meer dan een keus voor afstand of doelgroep

**Je wilt je bedrijf over de grens vestigen en hebt goed onderzoek gedaan naar je doelgroep. Je weet precies waar deze zich bevindt en waar je bedrijf het best tot zijn recht komt. Juridisch heb je alles goed voorbereid en niets staat een succesvolle entree nog in de weg. Of toch wel?**

Een onbekende valkuil is de hoogte van het tarief van de Duitse vennootschapsbelasting. Dat kan per Duitse gemeente verschillen.

Naast de vennootschapsbelasting (*Körperschaftsteuer*) krijg je te maken met gemeentelijke belastingen op winst (*Gewerbesteuer*). Deze laatste belasting verschilt per gemeente en bedraagt ongeveer 15 procent. Daarom is het van belang dat je hierop goed voorbereidt bij de keuze van je vestigingsplaats. Uiteraard wordt deze vestigingsplaats ook door imago bepaald. Zo heeft Düsseldorf als vestigingsplaats meer status dan een grensplaats als Heinsberg.

Niet alleen de keuze van de plaats is doorslaggevend; ook moet je bij expansie naar Duitsland goed kijken in welke deelstaat die plaats is gevestigd, want iedere deelstaat heeft in Duitsland een autonome status. De beslissingsbevoegdheid van de regio Noordrijn-Westfalen (NRW) is vergelijkbaar met die van het Nederlandse parlement. De Duitse

*Bundestag* stijgt daar dan weer bovenuit. Als je vestiging in een bepaalde regio overweegt, bijvoorbeeld in NRW, weet dan dat de condities anders kunnen zijn dan in bijvoorbeeld Beieren. De wetgeving kan verschillend zijn per deelstaat; daar moet je je goed in verdiepen. Dit geldt uiteraard ook voor subsidies en investeringsprogramma's die alleen gelden in bepaalde regio's.





## Verborgen verkoopkracht bij de Duitse overheid

**Het is mogelijk en verstandig om handig gebruik te maken van het enorme kennisnetwerk van Duitse overheidsorganisaties.**

De Duitse ondernemer – en zeker in de techniek – wordt omringd door een veelheid van adviesorganisaties. Je hebt hier ook een Kamer van Koophandel (IHK), een HWK – *Handwerkskammer* en een *Kreishandwerkerschaft*. Soms geldt hier voor de Duitse ondernemer een gedwongen lidmaatschap op basis van zijn bedrijfstype.

Wie praat met medewerkers van deze adviesorganisaties merkt een gerichte belangstelling voor Nederlandse bedrijven en hun producten. Verder blijkt dat deze overheidsfunctionarissen ook niet altijd ‘vol in het werk zitten’ en zich interesseren voor buitendienstafspraken. En dan ontstaat er ineens een interessante propositie. Want deze overheidsfunctionarissen kennen het regionale bedrijfsleven natuurlijk prima. Verder weten ze ook welk lid van hun organisatie problemen heeft met een specifieke bewerkingstechniek, machine of leverancier.

Door het opbouwen van een vertrouwensrelatie met deze ambtenaren kun je gericht gebruik maken van deze voorken-

nis bij ledenbedrijven. En in het meest ultieme geval pakt deze overheidsfunctionaris de telefoon en belt de directeur van het 'Duitse bedrijf met problemen': 'Zeg Günter, ik sta hier te praten met mevrouw X van bedrijf Y uit Nederland. Zij hebben de oplossing voor de overmatige slijtage van kettinggeleiders in jouw bekeravulmachines. Wanneer zullen we een afspraak maken: volgende week dinsdag of donderdag? Deze overheidsfunctionarissen kunnen Nederlandse bedrijven binnenbrengen bij Duitse opdrachtgevers. Ze werken concreet aan je eerste Duitse *launching customers*.

## Waarom zou ik expanderen naar Duitsland en niet naar Frankrijk of Scandinavië?

**De sympathie voor Nederland is voor veel Duitse bedrijven reden om zaken te willen doen met een Nederlander. Omgekeerd: het is ook belangrijk dat je met plezier in de auto stapt richting Duitsland. Maar waarom niet naar Frankrijk of Scandinavië?**

Plezier hebben in het zakendoen straalt af op je persoon en is belangrijk voor de handelsrelatie. Gelukkig hebben veel Nederlanders de stap naar Duitsland al met succes gemaakt. Deze ondernemers hebben talloze checklists achtergelaten. Als je wilt starten in bijvoorbeeld de bouwsector, bestaat er een speciale checklist voor die sector. Die werk je gewoon punt voor punt af. Denk aan inschrijving bij de *Handwerksrolle*. Als je die complete checklist hebt afgevinkt, staat er voor jou een markt van 81 miljoen consumenten te wachten. Een markt die bereid is om te investeren in kwalitatief goede producten en diensten. Ook van Nederlanders.

Een groot voordeel om naar de oosterburen te kijken: Duitsland is al tijdenlang politiek en economisch stabiel. Daarnaast heeft Duitsland een zakenmoraal die redelijk aansluit bij de Nederlandse. Een groot pluspunt van starten in Duitsland is dat je veel sneller tot zaken kunt komen. Dankzij de enorme schaalgrootte gaat het bij orders om een

veel groter volume. Verder is de betalingsmoraal ook beter dan in de landen om ons heen. Dat is vaak een reden voor ondernemers om snel aan te haken op de Duitse markt.

### **Duitsland beurzenland**

Een ander groot pluspunt van Duitsland zijn de beurzen die – in tegenstelling tot in Nederland – echt internationaal georiënteerd zijn. Een Duitse vakbeurs is een poort naar de wereld. Je slaat door aanwezig te zijn op een Duitse beurs meerdere vliegen in één klap. Maar liefst twee derde van alle vooraanstaande beurzen ter wereld hebben in Duitsland plaats. Het land telt bijna drie miljoen vierkante meter aan beursoppervlakte. Vier van de tien jaarbeursbedrijven met de grootste omzet van de wereld liggen in Duitsland. Nog een indrukwekkend getal: ieder jaar biedt Duitsland onderdak aan 150 internationale beurzen met gezamenlijk 170.000 exposanten. Denk aan de *CeBIT* in Hannover, een van de belangrijkste computerbeurzen ter wereld. Of de *Frankfurter Buchmesse* en de eveneens in Frankfurt gevestigde *Internationale Automobilausstellung (IAA)*. De beurs voor bouwmachines *Bauma* wordt in München gehouden. Verder zijn er beurzen op het gebied van onder meer paarden (*Equitana* in Essen), motoren (*Essen Motor Show* in Essen), drukwerk en papier (*Drupa* in Düsseldorf), schepen (*Boot* in Düsseldorf), computergames (*Gamescom* in Keulen), luchtvaart (*ILA* in Berlijn), medicijnen (*Medica* in Düsseldorf) en nog meer andere vakgebieden.

Momenteel heerst er een trend in Nederland dat Nederlandse bedrijven eerder kiezen voor een grote internationale beurs in Duitsland dan voor een nationale beurs in Utrecht of Amsterdam. Deze trend naar globalisering is kenmerkend voor de laatste jaren.

Frankrijk kent natuurlijk ook grote internationale beurzen, zoals de *Sima* in Parijs voor de agribusines, een grote houtbeurs in Nantes of de internationale foodbeurs *Sial*, eveneens in Parijs. Dat zijn succesvolle beurzen, maar we bespeuren in het zakendoen meer protectionisme bij de Fransman dan bij de Duitser. De Duitser is eerder geneigd om Nederlanders met hun producten en diensten toe te laten. Je wordt door de Duitse markt serieus genomen wanneer je op een Duitse beurs staat en jezelf goed profileert. En vaak wordt de omvang van je beursstand gerelateerd aan je marktpositie. Oftewel: marktleiders laten ook zien dat ze marktleider zijn. Je dient als Nederlands bedrijf dan ook lef te tonen om hier dominant aanwezig te zijn.

## Een strategische alliantie: samen over de grens

**Extra aantrekkelijk bij de entree op de Duitse markt is zorgen voor een strategische alliantie met een ander bedrijf. Bedien samen de markt. Dan val je in Duitsland echt op.**

Je kunt een strategische alliantie op twee manieren aangaan: met een ander Nederlands bedrijf of met een Duits bedrijf. Samenwerken met een ander Nederlands bedrijf heeft als voordeel dat je niet alleen het wiel hoeft uit te vinden. Maar een alliantie smeden met een Duitse partner kan nog veel interessanter zijn. Je hebt dan meteen een voet tussen de deur bij veel nieuwe Duitse relaties.

Een Duits bedrijf in de metaalsector sloeg de handen ineen met een Nederlands bedrijf. Samen betreden ze de Duitse én de Nederlandse markt. Dat laten ze aan hun klantenkring zien door samen op de *Hannover Messe* te staan, in één gezamenlijke stand. Het Duitse bedrijf heeft een goed contact met de Duitse vakpers. Er worden journalisten uitgenodigd en interviews gegeven. Hieruit ontstaat *free publicity* in Duitse vakbladen. Duitse vakbladen hebben net als Nederlandse vakbladen eigen webportals. Het artikel komt dan vaak in ingekorte vorm ook online beschikbaar. Daarmee ga je goed over het internet, word je door Google geïndexeerd en ben je goed vindbaar voor de Duitse bezoeker in Google.

## Starten via een bedrijfsovername, waarom is dat strategisch slim?

**Wie wil starten in Duitsland kan kiezen voor een overname van een bestaand Duits bedrijf. Dat kan een handige tactiek zijn. Je moet uiteraard de benodigde financiering geregeld hebben, maar het aanbod van bedrijven is groot. Dat heeft te maken met de huidige generatie babyboomers, die moeilijk opvolging kan vinden. Hoe lift je slim mee op de grote marketingwaarde die Duitsland heeft?**

Chinese zakenmensen zien die kans ook en gaan veel op pad in Duitsland om bedrijven over te nemen van deze babyboomers. Mocht je interesse hebben, geef dan altijd duidelijk aan dat je in gesprek wilt over een bedrijfsovername. De Duitser doet traditiegetrouw veel liever zaken met de burens dan met onbekenden van de andere kant van de wereld. Als Nederlander heb je dan in de onderhandelingspositie direct een voorsprong.

In je strategie is het altijd een afweging: ga ik bewust zelf acquireren op een grote Duitse beurs met een grote stand? De kosten zijn hoog: je kunt makkelijk een ton of meer kwijt zijn. Het promotiebudget kun je ook veranderen in een investeringsbudget. Als een bedrijf goede zwarte cijfers draait, kun je daar bankkapitaal bij krijgen en heb je in één keer een

goede stap gemaakt. Als Nederlandse eigenaar hoef je dan maar één week per maand naar dit bedrijf toe te gaan en spreek je alle aspecten door met je Duitse bedrijfsleider die het bedrijf al van oudsher goed kent.

Een alternatief is een opdracht geven aan een jurist bij een faillissement van een Duits bedrijf. Je koopt dan een bedrijf dat wat meer problemen heeft, maar als je de gave bezit om bedrijven snel gezond te krijgen, kan dat ook een goede entreestrategie zijn.

Nederlandse bedrijven zien een bedrijfsovername vaak als *high hanging fruit*, moeilijk en complex, terwijl dat in de praktijk meevalt. Een financieel-juridisch adviesbureau weet precies waar je allemaal aan moet denken binnen een *due diligence*, dus een boekenonderzoek bij een overname. Als je hun checklists nauwkeurig opvolgt, is het risico niet zo groot. Het hele Duitse zakenleven is gebouwd op het minimaliseren van risico's; dat geldt ook voor het avontuur van bedrijfsovernames. Het traject is een kwestie van afvinken van risico's. Als je de tijd hebt genomen, kun je met verhoudingsgewijs weinig investeringsgeld een Duitse partner kopen. Op die manier heb je marktentree. Als je bijvoorbeeld actief bent in de machinebouw, en je zet *Made in Germany* op je product, kan heb je op wereldniveau direct een grote voorsprong ten opzichte van je huidige concurrenten. Veel bedrijven kiezen er zelfs voor om de Nederlandse tak te handhaven, maar het Duitse kantoor tot hoofdactiviteit te benoemen. Puur uit imago-overwegingen.



## Waak voor verkeerde Hollandse zuinigheid

**In de voorbereidende fase zijn veel Nederlanders zich niet voldoende bewust van de juiste aanpak. Je eigen stappenplan moet van tevoren glashelder zijn. Vaak beginnen mensen gewoon ergens. Gaandeweg denken ze dan: o ja, dat moet ook nog. Of: dat heb ik niet gedaan, vergeten. Je bent er al door je Duitse klant op gewezen, waardoor je achter de feiten aanloopt. Of je Duitse jurist heeft je teruggefloten.**

Dus: vertaal je voorbereiding in een uitgewerkt stappenplan voor jezelf. Wie zich gedegen voorbereidt, denkt na over de cultuurverschillen, de financieel-juridische aspecten en zeker over de online mogelijkheden. Op basis van alle informatie die je verzamelt, kun je een goede entreestrategie schrijven. Maar pas op: waak voor verkeerde Hollandse zuinigheid. Een Nederlands bedrijf begreep dat goed en stelde een Duitse verkoopleider aan. Deze persoon, een man, kostte 5000 euro vast salaris per maand met een provisie van 3000 euro bruto per maand. Deze man ontving dus 8000 euro per maand, een flinke hap uit je jaarbudget. Je kunt dit salaris makkelijk schrappen of met een goedkopere kracht gaan werken, maar deze verkoper bracht het bedrijf wel in *no time* binnen bij alle grote *resellers* in de betreffende markt. Vaak is zo'n investering dus zinvol. In dit voorbeeld ging het om een man met een groot netwerk die alle kanalen kent. Het

bedrijf had ook voor een goedkopere kracht kunnen kiezen. Je bespaart dan veel geld, maar zit niet met de juiste beslis-sers om de tafel.

### **Grip houden of loslaten?**

Een belangrijke afweging bij het uitbesteden van je verkoop-apparaat is: wil je zelf volledig grip houden op de strategie of kun je ook goed loslaten? Kan ik goed werken met partners in Duitsland die voor zichzelf werken? Concreet: wil ik wel of geen gezagsverhouding met degene met wie ik zakendoe? Een gezagsverhouding betekent dat ik iemand op de loonlijst zet. In Duitsland geldt vaak, in tegenstelling tot wat in Ne-derland gebruikelijk is, dat je iemand direct een *salestarget* kunt meegeven. Vraag eerst wat zo iemand te bieden heeft en geef dan aan welke relaties hij commercieel gezien moet overtuigen om een bepaald bedrag te verdienen. Spreek eerst een beperkte periode af. Zeg bijvoorbeeld: we evalu-eren het eerste half jaar en geven dan een *go* of een *no go*. Zo werkt Duitsland ten aanzien van gezagsverhoudingen. Als je een hiërarchische verhouding binnen je bedrijf niet ziet zitten, kun je gaan werken met een externe verkoopagent. Een agent neemt jouw bedrijf mee in zijn verkoopgesprek-ken. Maar dat doet hij naast vier of vijf andere principalen. Hij promoot jouw product of jouw diensten op het moment dat het hém uitkomt. Producten van concurrenten die beter lopen, zal hij misschien prioriteit geven. Op die manier heb je geen directe invloed op het resultaat van de verkoop-inspanningen.

## OVER DE AUTEURS



### **Over Jolanda Luimes**

Ondernemer Jolanda Luimes is sterk in internetmarketing en runt de Basisschoolwebwinkel, een initiatief waarbij ze leerlingen alle facetten van het maken en beheren van een webwinkel spelenderwijs bijbrengt. Met haar initiatief haalde ze het landelijke nieuws. Daarnaast traint Jolanda Nederlandse ondernemers die de stap over de grens willen zetten. Ze brengt mensen bij elkaar, traint en initieert netwerkbijeenkomsten waarbij de ervaringen van ondernemers anderen tot actie aanzetten. Jolanda Luimes wil de Nederlandse ondernemer ervan overtuigen dat een goede voorbereiding essentieel is voor zakelijk succes in Duitsland. Jolanda is een geboren organisator met een groot zakelijk en politiek netwerk.

*E-mail: [jolandaluimes@starteninduitsland.nl](mailto:jolandaluimes@starteninduitsland.nl)*



### **Over Jan W. Temmink**

Je kunt pas echt een mening geven over hoe het dagelijks werken in Duitsland functioneert, als je ook daadwerkelijk dagelijks om acht uur 's ochtends aanwezig bent geweest in een Duits bedrijf. Op die ervaring kan Jan Temmink bogen dankzij zijn werk voor meerdere Duitse bedrijven. Temmink werkte onder meer in het Ruhrgebied in de industriële automatisering. De Achterhoeker helpt enerzijds Nederlandse bedrijven en anderzijds Duitse bedrijven. 'Je leert veel van het werken voor Duitse bedrijven. Je weet precies hoe een Duitser denkt.' Temmink introduceerde veel Duitse bedrijven in Nederland en omgekeerd. Werkterrein is vooral business-development, met een sterke focus op marktintroducties en operationele begeleiding bij verkooptransacties. Temmink heeft een passie voor co-creatie en overnames tussen Duitse en Nederlandse bedrijven. De uitdagingen van 'Industrie 4.0' gelden momenteel als rode draad in veel projecten aan weerszijden van de grens.

*E-mail: [jantemmink@starteninduitsland.nl](mailto:jantemmink@starteninduitsland.nl)*