



Flottweg SE

FREIHANDEL

# Politischer Türöffner für neue Märkte

Die vielen neuen Handelsabkommen der EU eröffnen auch Mittelständlern viele Chancen und neue Märkte. Doch die Expansion nach Indien, Australien oder Südamerika sollte gut vorbereitet sein. Wo Fallstricke liegen und was Experten raten.

Eli Hamacher Berlin

Jörg Lengfelder kennt sich aus in Indien. Sein früherer Arbeitgeber produzierte bereits im bevölkerungsreichsten Land der Erde, so konnte der Manager wertvolles Know-how beisteuern, als sein neuer Arbeitgeber denselben Schritt gehen wollte. Der riesige Markt, niedrige Kosten und qualifiziertes Personal waren die Hauptgründe für den Maschinenbauer Flottweg, sich für Indien als 13. Auslandsstandort zu entscheiden. Das Unternehmen aus Vilsbiburg bei Landshut produziert Dekanter und Separatoren – Anlagen, die feste von flüssigen Stoffen trennen, etwa Klärschlamm von Wasser oder Salz von Meerwasser. Ein weltweites Geschäft.

Im westindischen Bundesstaat Goa will Flottweg künftig für den lokalen Markt produzieren, aber von dort auch in die angrenzenden Länder exportieren. Erleichtert hat den Entschluss das Freihandelsabkommen zwischen der EU und Indien, das im Januar besiegelt wurde. „Das war schon auch ein Trigger“, sagt COO Lengfelder. „Wenn die Zölle deutlich sinken, ist das für uns sehr attraktiv.“ Für die Startphase von Flottweg India hat er einen deutsch-indischen Dienstleister hinzugezogen, der bei der Gründung sowie dem Kauf von Grundstücken und Gebäuden unterstützt. Zum einen habe man als Mittelständler trotz

der 1300 Mitarbeitenden beschränkte Ressourcen, zum anderen berge das Land viele rechtliche, steuerliche und regulatorische Tücken, so Lengfelder.

Wie Flottweg sind gerade viele deutsche Mittelständler auf der Suche nach neuen Märkten. Brüchige Lieferketten, die US-Zollpolitik und wachsende geopolitische Unsicherheiten haben etablierte Handelsbeziehungen ins Wanken gebracht, Alternativen müssen her. Da kommt die aktuelle Umtriebigkeit der EU in Sachen Freihandel den Unternehmen gerade recht. Denn sie eröffnet auch kleinen und mittelgroßen Unternehmen neue Chancen.

## Zügig handeln zahlt sich aus

Zuletzt ging es Schlag auf Schlag. Nach Indonesien im September 2025 schloss die EU Anfang dieses Jahres Freihandelsabkommen mit Indien und Australien ab. Seit dem 1. Mai 2026 dürfen die Mitgliedstaaten zudem den Vertrag mit den Mercosur-Staaten Argentinien, Brasilien, Paraguay und Uruguay vorläufig anwenden. „Handelsabkommen sind heute wichtiger denn je“, sagt Klemens Kober, Referatsleiter Handelspolitik bei der DIHK in Brüssel. „Die international eng verflochtene deutsche Wirtschaft braucht mehr Di-

**1,4**  
Prozent betrug das Exportwachstum 2024 in Länder mit Freihandelsabkommen – doppelt so viel wie in andere Regionen.

Quelle: DIHK

**Getriebemontage bei Flottweg:** Neuer Standort in Indien, auch für den Export.

versifizierung, verlässliche Regeln und neue Märkte.“ Doch der Weg zum freien Handel ist lang. Die Mercosur-Verhandlungen starteten 1999, die Einigung mit Indien dauerte knapp 20 Jahre, mit Indonesien und Australien war man immerhin nach zehn beziehungsweise acht Jahren am Ziel. Mit der finalen Ratifizierung der Verträge rechnen die Deutschen Auslandshandelskammern (AHK) in Jakarta, Mumbai und Sydney aber erst Anfang 2027. Michael Kostuj, Geschäftsführer bei S-Country Desk, dem internationalen Netzwerk der Sparkassen, rät dennoch zum zügigen Handeln. „Wer die Zeit jetzt nutzt, verschafft sich einen entscheidenden Vorsprung. Wer wartet, läuft Gefahr, dass die Märkte bereits verteilt sind.“

Wie stark die Wirtschaft vom freien Handel profitieren kann, zeigt das Beispiel Kanada. Die EU-Exporte in das nordamerikanische Land sind laut EU-Kommission zwischen 2017 und 2025 um 51 Prozent gestiegen. Die Ausfuhren in den Rest der Welt legten im selben Zeitraum nur um 20 Prozent zu.

Durch das Mercosur-Abkommen könnten EU-Exporteure der Bundesregierung zufolge jährlich mehr als vier Milliarden Euro an Zöllen einsparen. „Die neuen EU-Handelsabkommen können für viele mittelständische Unternehmen ein echter Türöffner

sein“, sagt DIHK-Experte Kober. „Sie bauen Zölle ab, erleichtern den Marktzugang und schaffen neue Export- und Beschaffungsoptionen.“

Das steigende Interesse der Unternehmen an den Freihandelsländern ist bereits spürbar. „Seit Ende Januar verzeichnen wir einen sprunghaften Anstieg bei den Erstberatungen“, sagt Jan Noether, Hauptgeschäftsführer der AHK in Mumbai. Die Anfragen verlagerten sich von Exportthemen zu lokaler Produktion. Denn mit dem Abkommen sinken nicht nur die Zölle für rund 93 Prozent der Einfuhren nach Indien, sondern auch Hürden für Standards und Zertifizierungen. Auch das geistige Eigentum wird nun besser geschützt. In Australien vereinfacht das Abkommen zum Beispiel den Zugang zu kritischen Mineralien. „So können deutsche Unternehmen ihre Lieferketten diversifizieren und stabilisieren“, sagt Marko Walde von der AHK in Sydney. Zudem werde es für deutsche Mittelständler einfacher, bei australischen Regierungsaufträgen zum Zuge zu kommen.

### Unterstützung vor Ort

Wollen Mittelständler durch Internationalisierung wachsen und ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern, brauchen sie Partner, insbesondere in weit entfernten Märkten wie Indonesien, Indien, Australien oder Lateinamerika. Mit ihrem internationalen Netzwerk bieten etwa die Sparkassen neben klassischen Bankservices auch Marktanalysen und Zugang zu lokalen Partnern. Zudem unterstützen sie bei rechtlichen, steuerlichen und regulatorischen Fragen, beim Aufbau operativer Strukturen und von interkultureller Kompetenz. „Diese wird häufig unterschätzt, ist aber ein echter Erfolgshebel“, sagt Kostuj.

Eine wichtige Anlaufstelle ist zudem das ausländische Netzwerk der Industrie- und Handelskammern. So bietet die AHK in Sydney neben Marktanalysen auch Hilfe bei der Suche nach Kunden und Geschäftspartnern an. Unterstützung beim Umgang mit den örtlichen Behörden gehört ebenso zum Portfolio wie Entlastung im operativen Geschäft, etwa im Accounting, bei Back-Office-Services oder dem Bereitstellen von Büroräumen sowie Networking-Events.

Nah am Geschehen sind auch spezialisierte Dienstleister wie Dr. Wamser + Batra aus Bochum, der in Indien fünf Standorte betreibt. „Unternehmen, die Indien bisher als interessant, aber komplex abgehakt hatten, kommen jetzt mit klaren Mandaten“, sagt Geschäftsführer Mike Batra. Besonders aktiv seien die Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Spezialchemie und Medizintechnik. Viele Unternehmen, die bereits in Indien präsent sind, denken jetzt über den Aufbau lokaler Wertschöpfung nach. Statt nur zu exportieren, wollen sie produzieren, montieren, veredeln – in Indien, für Indien. „Das Freihandelsabkommen wirkt also nicht nur als Einstiegsimpuls, sondern als strategischer Anstoß für eine tiefere Marktdurchdringung.“



Unternehmen, die Indien bisher als zu komplex abgehakt hatten, kommen jetzt mit klaren Mandaten.

Mike Batra  
Geschäftsführer Dr. Wamser + Batra

Doch der Berater mahnt zu Umsicht: Qualität sei wichtiger als Tempo. Wer nach zwei Reisen bereits Vertragsabschlüsse erwarte, habe die Geschäftskultur nicht verstanden, so Batra. Für seine Kunden organisiert er daher Reisen, um den Markt zu erkunden, Experten zu treffen und sich ein realistisches Bild von Preisen, Anforderungen und der Qualität der Partner verschaffen, bevor sie eine Entscheidung fällen. Um die volle Kontrolle über Preisgestaltung, Kundenbeziehungen, Qualitätsstandards und die eigene Marke zu behalten, kann es sich laut Batra mittelfristig auszahlen, eine Niederlassung mit eigenem Team aufzubauen, auch wenn dies zunächst mehr Ressourcen bindet als die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern.

Bis die jüngsten Abkommen ihre volle Wirkung entfalten, gibt es noch einige Herausforderungen. „Entscheidend ist, dass die Regelungen in klare, anwendbare Vorgaben für Unternehmen übersetzt werden, etwa bei Ursprungsregeln, Zollverfahren, Standards und Streitbeilegungsmechanismen“, sagt AHK-Experte Noether. Auch gibt es teils sehr einseitige Übergangsfristen. So darf sich Indonesien fünf Jahre Zeit lassen, alle Zölle aufzuheben, während sie auf EU-Seite sofort fallen. Doch die Erfahrung zeigt: Wo Handelsabkommen greifen, entwickeln sich die Exporte robuster. 2024 stiegen die Ausfuhren in die Gebiete der 76 Freihandelspartner der EU laut DIHK um 1,4 Prozent – doppelt so stark wie in andere Länder. ◀

MANUEL VERMEER

## „Vorgaben machen und kontrollieren“

Viele Mittelständler unterschätzen die interkulturellen Hürden, sagt der Indien-Kenner und Consultant.

Eli Hamacher Berlin

### Herr Vermeer, wie beeinflussen interkulturelle Unterschiede den Geschäftserfolg in Indien?

Die Herausforderungen werden oft unterschätzt, weil es vorgeblich viele Gemeinsamkeiten gibt, etwa Demokratie oder die englische Sprache. Doch bei Hierarchie, Religion, Zeitverständnis oder Geschlechterrollen gibt es signifikante Unterschiede. Zudem sind in Indien es gewohnt, überall zu verhandeln – mit größeren Margen, als wir es kennen und für seriös halten.

### Wo passieren die häufigsten Missverständnisse?

Viele Firmen glauben, man könnte die lokale Organisation laufen lassen, aber zu Beginn ist Mikromanagement sehr wichtig. Regelmäßiges Reporting, klare Strukturen und häufige Reisen sind ein Muss.

### Was sind die größten Unterschiede bei Personalführung und



Keskin Arts



Man braucht Leute mit einer Hands-on-Mentalität.

Manuel Vermeer  
Unternehmensberater

### Mitarbeitermotivation, verglichen mit Deutschland?

In Indien sind die Hierarchien steiler. Man muss deutlicher führen, Vorgaben machen und kontrollieren. Zudem muss man sich intensiv mit lokalen Gegebenheiten wie der Religion auseinandersetzen, den starken Gewerkschaften sowie tendenziell hoher Fluktuation. Persönliche Beziehungen sind bei der Motivation nicht zu unterschätzen, ebenso wie die Vergabe von Titeln, die neben der Bezahlung eine sehr große Rolle bei Einstellungsverhandlungen spielen.

### Und im Vertrieb?

Es läuft nur mit eigenen Mitarbeitern vor Ort. Auch die vielen Regionalsprachen spielen eine große Rolle. Vertrieb geht einher mit vielen langen Reisen, oft schlechter Infrastruktur, klimatischen Einflüssen wie dem Monsun sowie Korruption. Man braucht Leute mit einer Hands-on-Mentalität.

### Wie baut man interkulturelle Kompetenz im Unternehmen auf?

Nach einem grundlegenden Workshop zum Land sollte eine Indienreise samt Geschäftsführung folgen, um ein Gefühl für diesen komplexen Markt zu bekommen. Wenn die Unternehmensleitung das Land nicht versteht, wird es immer zu Problemen kommen. Hat sie weder Zeit noch Budget dafür, sollte man es gleich lassen.

### Herr Vermeer, vielen Dank für das Interview. ◀

Anzeige

Genossenschaftliche FinanzGruppe  
Volksbanken Raiffeisenbanken

# GEMEINSAM KRAFT



Leistungsfähigkeit bedeutet für uns, Herausforderungen in Chancen zu verwandeln.

Das japanische Handwerk Kintsugi verbindet Bruchstücke mit Gold und schafft so etwas Einzigartiges und Besseres. Dies ist für uns Inspiration: Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir individuelle Lösungen, die zukunftssichere Strukturen ermöglichen. Erfahren Sie, wie wir Leistungsfähigkeit sichern unter [firmenkunden.dzbank.de](https://firmenkunden.dzbank.de)



DZ BANK  
Die Initiativbank