



Geschäftsanbahnung – von den Anfängen im neuen Auslandsmarkt

Unternehmen bereiten sich bei jedem Eintritt in einen neuen Auslandsmarkt intensiv vor. Zu hoch sind die Kosten eines Fehlschlags, ebenso das Risiko des Scheiterns.

Die häufig unterschiedlichen Abläufe und Umfeldbedingungen erfordern ein breites Wissen. Im Folgenden werden die Ergebnisse einer Studie zum Thema „Geschäftsanbahnung im neuen Auslandsmarkt“ präsentiert.





**PROF. DR. DR. H.C. (KNUD)
HELMUT KOHLERT,**
Institutsleiter Marketing und
Entrepreneurship (IME)
der Hochschule Esslingen.



**DIPLOM-KAUFFRAU
IRINA REMPEL,**
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Institut Marketing und
Entrepreneurship (IME)
der Hochschule Esslingen.

In dieser Studie wurden 25 mittelständische Unternehmer oder Verantwortliche persönlich befragt. Auf der Basis der Erfahrungen des technisch orientierten Mittelstands wurden typische Vorgehensweisen und Systematiken zur Geschäftsanbahnung im Ausland identifiziert. Der Schwerpunkt liegt auf den ersten Schritten im neuen Auslandsmarkt, also weit vor dem eigentlichen Markteintritt. Aufbauend auf dem Erfahrungswissen der Befragten, werden Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Vorbereitung des Auslandsgeschäfts im Vorfeld des Markteintritts ermittelt. Sie können als Hilfestellung und Unterstützung für die ersten Schritte in neue Märkte dienen.

Erster Schritt für den Zugang zum neuen Auslandsmarkt

Neben den üblichen Vorgehensweisen wie der Internetrecherche, der Ansprache der Handelskammern im In- und Ausland, der Verbände (VDMA, VDI), werden auch gerne internationale (Fach-)Messen als ideale Plattform für erste Geschäftskontakte genutzt. All das stellt keinen Ersatz dafür dar, sich selbst ein Bild von der Region zu machen, z.B. durch die Teilnahme an Unternehmerreisen mit dem Ziel, über Firmenbesuche und Erstkontakte mit wichtigen Entscheidungsträgern sowie die Gewinnung von Marktinformationen durch Einzelgespräche mit lokalen Entscheidern. Auch der Erfahrungs- und Informationsaustausch mit den bestehenden Kunden spielt eine wesentliche Rolle, sofern sie bereits in den adressierten Märkten tätig sind. Möglicherweise können auch Informationen über Handelspartner in den Nachbarländern erhalten werden.

Ein erfolgreicher internationaler Marktauftritt erfordert in der Regel eine sorgfältige Planung, an der das gesamte Unternehmen beteiligt ist. Für die Umsetzung des Engagements sind einige wenige, aber wichtige Mitarbeiter zuständig: Im strategischen Bereich ist es die Aufgabe des Managements, unterstützt durch die Abteilungen Controlling, Human Resources, Produktmanagement, Anwendungstechniker etc. und der Finanzabteilung, die einen Businessplan für den Markt für die folgenden drei bis vier Jahre erstellt. Im operativen Bereich übernimmt der Vertrieb die Verantwortung. Bei mehreren Produktparten hat jede Sparte einen eigenen Vertrieb. Der Außendienst im angrenzenden Ausland ist der Vertrieb „der ersten Stunde“. Für den Aufbau der Vertriebsstrukturen im Ausland werden „Expatriates“ eingesetzt, die mit vier bis fünf lokalen Mitarbeitern vor Ort agieren; diese Anzahl ist notwendig, um auch Alternativen auf Mitarbeiterebene zu schaffen.

Auslandsmärkte unterscheiden sich sehr!

Es gibt einfachere und schwerere Regionen für den Markteinstieg. In Europa gestaltet sich der Markteinstieg relativ einfach mit etwa einem Jahr Vorlaufzeit. Osteuropa und Japan benötigen etwa zwei bis drei Jahre Vorlauf, ebenso wie der Markteinstieg in Lateinamerika. Über Afrika machen sich Unternehmen jahrelang Gedanken über die Markteintrittsstrategie, ohne sich überhaupt zu entscheiden. Die Zeitspannen bis zum Markteinstieg hängen damit von einer Vielzahl von Faktoren ab. Um ein paar Zahlen zu nennen: „Für den ersten Eindruck vor Ort sollte man sich zwei Wochen Zeit nehmen, etwa zwölf Monate benötigt man für die Potenzial- und Marktanalyse,

Fotos: © Thinkstockphoto, Unternehmen

dabei werden auch die internen Potenziale für diesen Markt betrachtet, vor allem im Bereich der Mitarbeiter, die die Pläne später umsetzen müssen. Drei bis fünf Jahre dauert der Strukturaufbau von der Entscheidung bis aufgebauter Niederlassung.“

Die Erschließung neuer Märkte ist nicht nur zeitintensiv, sondern erfordert auch hohe Investitionen. Die Investitionen in den Markteinstieg sind länderabhängig. Je weiter der Zielmarkt von der Heimat entfernt liegt, umso teurer wird es. Zu Beginn fallen hauptsächlich Personalkosten an. Die Budgets variieren zwischen 100 000 und 200 000 Euro. Bei einem Einstieg über eine Vertriebsgesellschaft (Büro mit zwei Mitarbeitern) liegen die Kosten etwa bei 500 000 Euro, bei einer Produktionsgesellschaft betragen die Kosten zwischen drei und vier Millionen Euro.

Der Kunde im Fokus – den Wettbewerb nicht vergessen

Eine systematische Kundenanalyse mit dem Ziel „bei welchen Kunden mit welchen Marktangeboten Erfolg möglich ist“ erfolgt über einen Kooperationspartner oder bereits durch den eigenen Vertrieb. Oftmals helfen bestehende Kundenkontakte bei der Wegbereitung, um in einem Auslandsmarkt Fuß zu fassen. Einige Unternehmen führen mit den Kunden sogenannte „Executive Review Meetings“ durch, um zu klären, welche Ausschreibungen in der Zukunft zu erwarten sind. Um Verbesserungsvorschläge aus



„Man soll was wagen, verbunden mit einem gesunden Risiko.“

der Sicht der Kunden (der Anwender, der Nutzer) zu erhalten, werden Kundentage „Customer Days“ eingeführt. Das Marktrisiko wird erheblich reduziert, wenn Unternehmen bestehenden Kunden in neue Märkte folgen.

Mithilfe der Wettbewerbsanalyse wird vorab die Wettbewerbssituation geklärt, um die Marktchancen im Vergleich zu lokalen Herstellern zu beurteilen. Die Wettbewerbsanalyse durchleuchtet insbesondere die Markteintrittsbarrieren durch mögliche neue Wettbewerber sowie die Zugänge zu den Vertriebswegen.

Abb. 1: Ziele vor erfolgtem Markteintritt



Quelle: Fakultät Betriebswirtschaft/Institut für Marketing und Entrepreneurship (IME) Hochschule Esslingen.

Abb. 2: Ziele nach erfolgtem Markteintritt



Quelle: Fakultät Betriebswirtschaft/Institut für Marketing und Entrepreneurship (IME) Hochschule Esslingen.

Primäre Ziele in der Anbahnungsphase

Das primäre Ziel ist die „Nähe zum Kunden“, d.h., den Kunden vor Ort zu bedienen und eine Präsenz im Markt zu zeigen. Eine schnelle visuelle Marktpräsenz ist in einem neuen Markt ebenso wichtig wie ein schneller Umsatz mit einer breiten Kundenbasis. Gewinne können erst später nachhaltig erzielt werden. In der Abbildung 1 sind die Ziele in der Anbahnungsphase zusammengefasst, die von den Befragten genannt wurden.

Grundsätzlich wird das Auslandsgeschäft mit einer

**„Man braucht von vorn-
herein Mitarbeiter, die die
beiden Welten verstehen.“**

klaren Strategie schrittweise angegangen. Parallel zu den ersten Schritten in den neuen Markt wird fortlaufend Marktforschung betrieben, denn andere internationale Wettbewerber könnten ebenfalls eintreten, was maßgeblich die Marktbedingungen ändert.

Damit ist eine Strategie landesspezifisch und individuell auf den Markt bezogen. Die Märkte sind unterschiedlich, jedes Land erfordert eine maßgeschneiderte Lösung. In der Anfangsphase besteht noch eine enge Anbindung an die Geschäftspolitik des Mutterhauses mit stetiger Verantwortungsübergabe an die Person vor Ort. Ob sich das später ändert, ist eine Frage der Unternehmensphilosophie: Marktbearbeitung aus den Ländern heraus versus Umsetzung der Vorgaben aus dem Stammhaus in den verschiedenen Ländermärkten. Dabei werden forschungs- und entwicklungslastige Funktionen grundsätzlich stärker am Stammhaus geführt, großvolumige Aufgaben, wie z.B. der Anlagebau, aus dem Auslandsmarkt heraus.

Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft

Interkulturelle Fähigkeiten der Mitarbeiter sind entscheidend, um auf dem neuen Markt erfolgreich existieren zu können. Das Personal muss sich untereinander über Sprache und Unternehmens- bzw. Branchenjargon verstehen. Auch sollte später die Auslandsniederlassung, ggf. mit einer Fertigung, von den Mitarbeitern

nicht als Wettbewerb, sondern als Teil der gesamten Wertschöpfung angesehen werden. Diese Sicht muss den Mitarbeitern frühzeitig vermittelt werden. Bei der Entscheidung, welcher Mitarbeiter ins Ausland entsandt wird, kann man oft daneben liegen. Um weiterhin Mitarbeiter zu finden, die die Veränderungen im Ausland auch im Privaten mittragen wollen, ist die „Weg zurück“-Garantie ohne Gesichtsverlust ein wichtiger Erfolgsfaktor. Nicht zu unterschätzen ist als Erfolgsfaktor letztendlich das Marktangebot mit seiner Herkunft. In vielen Märkten ist „Made in Germany“ sehr positiv belegt, das kann durchaus in der Kommunikation hervorgehoben und nicht erst beim Nachfragen „gebeichtet“ werden. Dafür gibt es keinen Grund! Mit „Made in Germany“ werden im Ausland oft Innovation, Kompetenz, Zuverlässigkeit etc. verbunden, mit denen auch höhere Preise gerechtfertigt werden können. Überhaupt sollte in jeder Phase überlegt werden: „Wie können diese Erkenntnisse im Vertrieb umgesetzt werden?“

Ziele nach erfolgreichem Markteintritt

Ein profitables und kontinuierliches Wachstum steht im Mittelpunkt. Die bereits bestehenden Anwender, die bisher noch nicht direkt gekauft haben, werden nun intensiv betreut. Die Anwenderunterstützung vor Ort bringt Folgegeschäft, Weiterempfehlungen und Kundenbindung mit sich. Abbildung 2 stellt die Ziele nach einem erfolgten Markteintritt dar.

Grundsätzliche Frage nach der Realisierungsfähigkeit

Um erfolgreich die ausländischen Absatzmärkte nutzen zu können, muss ein Unternehmen Vorüberlegungen anstellen und eine umfassende Selbsteinschätzung vornehmen: Ist das eigene Unternehmen gegenwärtig in der Lage, diesen Weg mit den vorhandenen Mitarbeitern und den vorhandenen finanziellen Ressourcen zu gehen? Was kann erreicht werden, und reicht das aus, um profitabel zu werden? Hier ist eine realistische Bewertung, welche Margen überhaupt erreichbar sind, erforderlich. Was sind die „Value Propositions“, die der Markt und seine Kunden wertschätzen? Können wir diese bereitstellen, insbesondere dann, wenn sie noch angepasst werden müssen? Eine Klärung der Bedarfe muss eng am Markt und den Kunden erfolgen.

von Prof. Dr. Dr. h.c. (KNUTD) Helmut Kohlert
und Diplom-Kauffrau Irina Rempel