



Andere kennen viele.  
Wir kennen  
die Richtigen!

## WHITEPAPER

### **Die 7 wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Erschließung neuer Märkte**

## Die 7 wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Erschließung neuer Märkte

Der Trend vieler Unternehmen, ihre Geschäftsaktivitäten ins Ausland auszudehnen, ist ungebrochen. Zwei Drittel der bereits im Ausland tätigen Unternehmen wollen ihre Geschäfte dort in den nächsten Jahren erweitern, 50% der Mittelständler sind auslandsaktiv. Die Motive hierfür sind vielfältig. Doch bei Investitionen in fremden Märkten liegen Erfolg und Scheitern nahe beieinander. Nicht nur die Planung am deutschen Stammsitz entscheidet über das Gelingen, sondern auch zu gleichen Teilen die praktische Erfahrung mit den lokalen Gegebenheiten vor Ort. **Studien sprechen von Mißerfolgsraten bei Auslandsentsendungen zwischen 10-40%, wobei die Quote der vorzeitigen Abbrüche je nach Entsendungsland schwankt.** Für das Unternehmen ist solch eine Rückverlagerung stets mit hohen Kosten verbunden.

Bei der Markterschließung gilt es folgende 7 Erfolgskriterien zu beachten:

- Interkulturelles Verständnis
- Marktkenntnis
- Marktanalyse
- Lokale Arbeitskräfte
- Erfahrenes Management
- Netzwerk und Partner vor Ort
- Interim Management

### Interkulturelles Verständnis wirkt Wunder

Eigentlich selbstverständlich: Das Wissen um die kulturellen Besonderheiten ist die Schlüsselqualifikation für den Auslandserfolg. Dennoch verdrängen viele der Unternehmen diese Tatsache und beschränken sich auf fachliche Abläufe und Prozesse – häufig ein Grund für das Scheitern der internationalen Aktivitäten. **„Im Vergleich zu unserem europäischen Umfeld spielt in Asien z.B. das fachliche Wissen eine deutlich geringere Rolle. Wichtig ist die Sensitivität der handelnden Person und die Fähigkeit, die Asiaten 'lesen' zu können“**, so die Einschätzung eines asienaffinen Managers. Wichtig ist, dass Unternehmen und Mitarbeiter für kulturelle Unterschiede sensibel sind und auf diese eingehen. Elementar und gleichermaßen kritisch ist das Verständnis der unterschiedlichen Wertesysteme, Umgangsformen, mentalen Befindlichkeiten sowie der landestypische Gebrauch von Sprache und Symbolen. Führungsverhalten

und Entscheidungsfindungsprozesse können sich je nach Landeskultur grundlegend unterscheiden. Daher sollte die Person, die die Internationalisierung verantwortet, beides kennen – sowohl die Heimatkultur des Mutterunternehmens als auch die lokale der Tochterfirma, um eine größtmögliche Kompatibilität herstellen zu können.

### Marktkenntnis zahlt sich aus

Unternehmen brauchen für ihre Internationalisierungsprozesse Personal, das über marktspezifisches Wissen verfügt und dieses systematisch durch Geschäftsreisen, Messe- und Konferenzbesuche sowie die Bildung von Netzwerken und Partnerschaften vertieft. Die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen zu kennen und zu beachten, ist essenziell. Auch wenn Unternehmen keine eigene Niederlassung oder Produktion im Ausland aufbauen, stehen sie für ihre Partner in der Pflicht. Es macht daher Sinn, Corporate Compliance Regeln zu entwickeln und Hilfestellung bei der Umsetzung zu geben.

### Gut vorbereitet dank Marktanalysen

Wo Marktkenntnisse fehlen, helfen Analysen: Präzise Recherchen geben im Vorfeld Auskunft über Erschließbarkeit sowie Investitionsbedingungen vor Ort. Deutsche Außenhandelskammern bieten hier umfangreiche Dienstleistungen an, auch externe Beratungsunternehmen unterstützen. Es gilt, Markteintrittsbarrieren, Marktgröße sowie rechtliche Rahmenbedingungen zu beleuchten und das eigene Produkt auf dessen Auslandsstauglichkeit zu prüfen: Ist es für den Export in das Zielland geeignet, der Preis wettbewerbsfähig? Welche lokalen Absatzwege bieten sich an? Tiefergehende Analysen müssen mit Behörden vor Ort erstellt und deren Plausibilität permanent durch „field research“ überprüft werden.

### Lokale Arbeitskräfte sind unverzichtbar

Gründen Unternehmen im Ausland eine eigene Niederlassung oder ein Tochterunternehmen, dann kämpfen sie nicht selten mit einem Mangel an gut qualifiziertem Personal. Lokale Arbeitskräfte zu beschäftigen erhöht die Akzeptanz vor Ort deutlich, kann interkulturelle Spannungen mindern und dem Unternehmen Kostenvorteile sichern. Gerade im Anfangsstadium werden jedoch oft Personallücken durch die Übersendung von deutschen Mitarbeitern gefüllt. Mittelfristig ist dies keine geeignete Lösung. Daher sollte eine eventuelle Übergangsphase zur Schulung des lokalen Personals – auch durch Übersendung zum Hauptsitz in Deutschland – genutzt werden.

### Erfahrenes Management: Know-how ist alles

Jedes Unternehmen benötigt für die erfolgreiche Markterschließung ein erfahrenes Management. Dabei gilt es abzuwägen, ob man die lokale Markterfahrung eines Managers im Zielland oder die Unternehmens- und Produktkenntnisse einer Führungskraft aus dem eigenen Land höher schätzt. Ein gemischt besetztes Management bei gegenseitiger Schulung ist für viele Unternehmen ein gangbarer Weg. Wichtig ist, dass das lokale Management nicht nur dem aus dem Hauptsitz assistiert, um bei dem ersterem ein Gefühl der Unterlegenheit dem „Ausländer“ gegenüber zu vermeiden. Ein gute Lösung ist es oft, den lokalen Manager zum Chef zu machen, den entsandten Manager zu dessen Trainer.

### Muss passen: Netzwerk und Partner vor Ort

Sind Unternehmen in dem zu erschließenden Markt noch nicht bekannt oder verfügen über begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen, dann hilft ein Netzwerk oder Partner vor Ort. Beim Export von Produkten ohne eigene Vertriebsniederlassung oder Produktion, verringern Kooperationen mit lokalen Distributoren das Markteintrittsrisiko erheblich. Diese verfügen über etablierte Vertriebswege und erlauben einen schnelleren und oft kostengünstigeren Aufbau des Auslandsgeschäfts. Doch auch sie brauchen Schulungen zum Produktportfolio und am deutschen Hauptsitz geeignete Ansprechpartner in Schnittstellenfunktionen. Darüber hinaus müssen EDV- und Logistik-Prozesse abgestimmt werden. „Um mögliche Reibungen zu minimieren, gilt es unmittelbar eine lokale Quelle zu finden, die permanent als Interpret, Ratgeber und kultureller Coach verfügbar ist,“ so der Tipp eines erfahrenen Interim Managers.

### Interim Management

Um Fallstricke zu vermeiden, setzen Unternehmen zunehmend auf die Unterstützung durch eine externe Führungskraft, die die Markterschließung mit Erfahrung, Know-how und sozialer Kompetenz anpackt. Ein hinsichtlich Kultur und Mentalität der jeweiligen Region erfahrener Interim Manager sondiert die Lage vor Ort und hilft bei einer fundierten Entscheidungsfindung über das weitere Vorgehen, dem erwähnten Aufbau von Geschäftsbeziehungen, der Personalauswahl und verkürzt die Zeiten für die Überwindung bürokratischer Abläufe.

### Fazit

Für viele Unternehmen lohnt sich der Schritt ins Ausland und immer mehr erwägen ihn. Die Gründe dafür sind verschieden: der Wunsch nach mehr Umsatz, gesättigte Heimatmärkte, Nähe zum Kunden vor Ort, Nutzung von Produktionskosten-Vorteilen. Doch egal aus welcher Motivation heraus das Unternehmen handelt – das Vorgehen muss gut überlegt sein. Wohl dem, der über die richtige Person verfügt, die hier eine Brücke bauen kann.