

SPECIAL

Zielscheibe Auslandsmärkte: Nur wer die Märkte vorab genau analysiert, trifft ins Schwarze.



Erfolgreich ins Ausland

Gesättigte Inlandsmärkte zwingen Unternehmen dazu, im Ausland nach neuen Absatzmöglichkeiten zu suchen. **Erfolg hat dabei jedoch nur, wer die Zielmärkte vorab genau unter die Lupe nimmt und Absatzchancen, Zielgruppen und Wettbewerbssituation professionell analysiert.**

Text _ Sandra Spier

INHALT SPECIAL

54 → Internationales Marketing

56 → Datenschutz international

58 → Auslandsmessen

Stärker als viele andere Länder ist Deutschland mit der Weltwirtschaft verflochten. Mehr als jeder vierte Euro wird hierzulande im Export von Waren und Dienstleistungen verdient – und mehr als jeder fünfte Arbeitsplatz hängt direkt vom Außenhandel ab. Damit ist der Export das wichtigste Standbein der deutschen Wirtschaft.

Auch die zunehmende Verflechtung der Volkswirtschaften zwingt deutsche Unternehmen dazu, sich für ausländische Märkte fit zu machen. Je nach Branche, Entwicklungsstadium des Markts und Unternehmensgröße gibt es unterschiedliche Gründe, Auslandsmärkte zu erschließen. Weniger Wachstum im Inlandsmarkt und damit einhergehender Preis- und Margendruck machen es unmöglich, die nötigen Gewinne allein in Deutschland zu erzielen. Unternehmen, die in stark spezialisierten Nischenmärkten aktiv sind, müssen darüber hinaus Auslandsmärkte erobern, um eine ausreichend große Zielgruppe zu erreichen und eine entsprechende Rendite zu er-

wirtschaften. Schwellenländer mit einer stark wachsenden, kaufkräftigen Mittelschicht versprechen hohe Wachstumsraten und Gewinne.

Jeder Markt ist anders

Ob Akquisition oder strategische Partnerschaft – jeder Schritt in Richtung Expansion sollte damit beginnen, sich fundierte und professionelle Informationen über die Zielmärkte zu beschaffen. Auf dieser Grundlage können Unternehmen dann eine sinnvolle Strategie erarbeiten. »Gute Kenntnisse des Zielmarkts sowie der Markt- und Kundenanforderungen vor Ort sowie das Wissen über kulturelle Besonderheiten sind wichtig«, sagt Matthias Meyer, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Research Fellows, das deutsche Unternehmen dabei unterstützt, diese Informationen zu sammeln, zu analysieren und aufzubereiten. Anstatt sich von Beginn an auf einen Zielmarkt festzulegen, empfiehlt Professor Norbert Wieselhuber, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Dr. Wiesel-

→ **LINKS** Unter diesen Adressen bieten Institutionen Informationen und Tipps für die Expansion ins Ausland:

- **www.ahk.de** Deutsche Auslandshandelskammern (AHK)
- **www.auswaertiges-amt.de** Auswärtiges Amt
- **www.ixpos.de** ixpos – Das Außenwirtschaftsportal
- **www.bmwi.de** Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

huber & Partner, das vor allem Kunden aus dem Mittelstand betreut, einen Informationsaufbau auch über alternative Zielregionen.

Unabhängig von der Anzahl der ins Auge gefassten Auslandsmärkte: Unternehmen sollten eine Internationalisierung von langer Hand planen. Für die Firmen bedeutet dies, erst einmal ihre Hausaufgaben zu erledigen. Welche Hintergrundinformationen besonders wichtig sind, ist abhängig von Produkt und Branche. »Große Unterschiede gibt es dabei zwischen B2B- und B2C-Unternehmen«, sagt Michael Laker, Senior-Partner und Gesellschafter der international agierenden Unternehmensberatung Simon Kucher & Partner. »Während westliche Produkte im Konsumgüterbereich in der Regel bekannt und begehrt sind, ist es im B2B-Bereich unumgänglich, sich [...



BUCHTIPPS Weiterführende Literatur zum Thema Internationalisierung

→ **INTERNATIONALISIERUNG DEUTSCHER UNTERNEHMEN: Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand.**

Frank Keuper, Henrik Schunk, Gabler Verlag, August 2009, 59,90 Euro, 639 Seiten, ISBN 3834908770

→ **INTERNATIONALE MARKTERSCHLIESSUNG. 4 Schritte zum Ausbau neuer Auslandsmärkte.**

Michael Neubert, mi-Fachverlag, Juli 2008, 49,90 Euro, 336 Seiten, ISBN 3-636-03167-8

→ **INTERKULTURELLE KOMPETENZ: Managing Cultural Diversity – Das Trainingshandbuch.**

Béatrice Hecht-El Minshawi, Jutta Berninghausen, Kellner Verlag, Februar 2009, 24,90 Euro, 288 Seiten, ISBN 3939928089

mit den Marktgegebenheiten vor Ort intensiv zu beschäftigen.« Je weiter weg der Kulturkreis, umso mehr unterscheiden sich nicht nur Zielgruppen, Absatzchancen oder Wettbewerbssituation, sondern auch politische und rechtliche Rahmenbedingungen sowie Produktionsverhältnisse, regulatorische Anforderungen oder gar Trends.

Die Informationen, die für eine Internationalisierung vonnöten sind, können je nach Branche und Zielland mehr oder weniger umfassend sein. Berater Matthias Meyer nennt die politische und wirtschaftliche Situation vor Ort im Allgemeinen sowie fundiertes Wissen über Kunden und Wettbewerber im Besonderen als die wichtigsten. Hinzu kommen das Einkaufsverhalten der potenziellen Kunden und die Analyse der verfügbaren Vertriebswege wie Direktgeschäft, Vertreter, Distributoren, Partnerschaften oder Internet-Vertrieb.

Experten liefern valide Daten

Zur Beschaffung dieser Informationen und Daten können Unternehmen auf öffentliche Dienstleister wie die Deutschen Auslandshandelskammern (AHK), das

Ministerium für Wirtschaft und Technologie des Bundes, das auch das Außenwirtschaftsportal I-XPOS betreibt, sowie die entsprechenden Länderministerien zurückgreifen. Ministerien stellen Analysen und Hilfestellungen zum Teil sogar branchenbezogen bereit. So informiert etwa das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung in seiner Broschüre »Auslandsmärkte – Zukunftspotenziale für hessische Umwelttechnologieunternehmen«.

Darüber hinaus bieten diverse Beratungsunternehmen Dienstleistungen rund um das Thema Internationalisierung an. Sie versorgen ihre Kunden entweder mit den nötigen Daten, um fundierte Strategien selbst entwickeln zu können, oder begleiten sie ganz konkret während der Umsetzungsphase.

Auch die deutschen Auslandshandelskammern sind eine zentrale Anlaufstelle für expansionswillige Unternehmen. Sie fungieren als Vertretung der deutschen Wirtschaft im Ausland und sind gleichzeitig Partner des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. An insgesamt 120 Standorten in 80 Ländern unterstützen sie deutsche Unternehmen mit Dienstleistungen und Services, liefern detaillierte Wirtschaftsinformationen, helfen bei der Anbahnung von Kontakten und ermöglichen Fach- und Führungskräften die nötige Weiterbildung. Darüber hinaus tragen sie maßgeblich dazu bei, unternehmerisches Handeln deutscher Firmen im Ausland zu verbessern und zu fördern. Zu den konkreten Dienstleistungen der AHK gehören unter anderem Markt- und Produktberatungen, kommerzielle Auskunftsdienste, Firmenberatungen, Messevertretungen, Projektberatung und -begleitung sowie die Vermittlung von Geschäftspartnern. Zu den Beratungsunternehmen, die sich darauf spezialisiert haben, im Auftrag

von Kunden relevante Daten für verschiedene Zielmärkte zu sammeln und entsprechend der Kundenbedürfnisse aufzubereiten, gehört Research Fellows. Das Münchner Unternehmen bietet strategische Marktanalysen, Marktforschung sowie Ad-hoc-Research an. »Wir liefern die benötigten Daten in allen Phasen der Internationalisierung«, sagt Geschäftsführer Matthias Meyer. »Vom Entschluss, für den wir eine Voranalyse erstellen, bis hin zur Unterstützung von Unternehmen, die mit ihrer bisherigen Performance nicht zufrieden sind und die Gründe dafür verstehen möchten.« Die Daten könnten sowohl bei öffentlichen Stellen als auch bei Beratungsunternehmen in beliebigen Detaillierungsgraden geliefert werden. »Uns ist es wichtig, dass unsere Kunden mithil-



→ acquisa.de/professional

FACHBEITRAG:
»Internationalisierung«

Die Beitrag zeigt auf, wie Mittelständler eine aufwendige Expansion ins Ausland erfolgreich bewältigen.

HaufeIndex: 1953774

fe der Analyse einen klaren Blick auf den Markt haben. Auf dieser Basis können sie fundierte und präzise unternehmerische Entscheidungen treffen«, sagt Meyer. »Natürlich können Betriebe auch selbst recherchieren und so erste Basisdaten einholen.« Matthias Meyer weiß, »dass vor allem der Vertrieb vielfach bereits erste wichtige Daten beschaffen kann. In vielen Fällen haben auch verlässliche Kunden schon Erfahrungen gesammelt, die sie gerne mit ihren Geschäftspartnern teilen«. Allgemeine Informationen über wirtschaftliche Gegebenheiten in den Zielländern können schnell und unkompliziert über die Website des Außenwirtschaftsportals I-XPOS und der AHK recherchiert werden. Hier erfahren Unternehmen Grundlegendes über rechtliche Rahmenbedingungen, Brancheninformationen sowie aktuelle Studien. Meyer warnt jedoch davor, auf eine systematische Analyse des Zielmarkts zu verzichten: »Viele Unternehmen agieren nach Bauchgefühl und verursachen da-



Harald L. Schedl, Partner bei der Unternehmensberatung Simon Kucher & Partner.

INTERVIEW »VOLLUMFASSENDE INFORMATION«

Wer ins Ausland expandieren möchte, braucht unterschiedlichste Daten, sagt Harald L. Schedl, Partner bei der Unternehmensberatung Simon, Kucher & Partner. Die Spannweite reicht von Daten zum BIP, zur Bevölkerung, zur politischen Lage bis hin zu rechtlichen und branchenspezifischen Informationen.

Interview_Sandra Spier

acquisa: Was sind die wichtigsten Daten, auf deren Basis ein Markteintritt strategisch geplant und vollzogen wird?

Harald L. Schedl: Sozioökonomische Daten, wie zum Beispiel BIP, Bevölkerungsgröße, politische Stabilität sowie Lohn- bzw. Lohnnebenkosten. Hinzu kommen die Rahmenbedingungen für Investoren wie Steuern, Versicherungen etc. Außerdem die Risikoabschätzung, wie zum Beispiel Kredite, Patente und Rechtssicherheit. Schließlich sind industriespezifische Daten wie Nachfrage, Produktionsvolumen, vorhandener Wettbewerb, Absatz, Marktanteile und internationale versus lokale Anbieter wichtig.

acquisa: Wer liefert genaue und verlässliche Daten?

Schedl: Sozioökonomische Daten liefert zum Beispiel die Weltbank, der Internationale Währungsfonds, EU-Statistiken, CIA World Fact Book oder die OECD. Industriespezifische Daten liefern Handelskammern, Marktforschungsunternehmen, Innungen und Verbände, branchenspezifische Publikationen, Kongresse und Messen sowie Experteneinschätzungen. Vorsicht ist jedoch geboten. Da die Verlässlichkeit nicht immer gegeben ist, sollten möglichst mehrere Quellen parallel betrachtet werden.

acquisa: Was sind die derzeit beliebtesten Auslandsmärkte? Welche könnten in der nahen Zukunft wichtig werden?

Schedl: Etwa zwei Drittel aller deutschen Exporte gehen nach wie vor in die EU, in die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China), aber auch wieder in die USA. Trotz der Dubai-Krise steht auch der Nahe Osten im Fokus. Es zeichnen sich auch eine Reihe weiterer neuer interessanter Märkte ab – genannt seien die sogenannten »Next 11«: Ägypten, Bangladesch, Indonesien, Iran, Mexiko, Nigeria, Pakistan, Philippinen, Südkorea, Türkei und Vietnam.

mit manches Mal kostspielige Fehlinvestitionen und Fehltritte, die vermeidbar gewesen wären.«

Informationen bündeln

Entscheidend ist vor allem die Validität der Fakten, auf deren Basis unternehmerische Entscheidungen getroffen werden. »Durch die Einbeziehung verschiedener, voneinander unabhängiger Quellen stellen wir sicher, dass die Daten und Informationen verlässlich sind«, erklärt Matthias Meyer die Vorgehensweise seines Unternehmens. So werden Datenbanken ebenso herangezogen wie Experten, die im Rahmen von Interviews die wichtigsten Sachverhalte erklären.

Die Vorgehensweise der Beratungsunternehmen kombiniert in der Regel eine Desk-Recherche mit persönlichen Interviews. Bei der Desk-Recherche werden veröffentlichte Daten und Informationen zu Markt und Unternehmen gesammelt. Nationale und internationale Datenbanken liefern Marktstudien, bündeln Infos aller internationalen Tageszeitungen und Fachzeitschriften und geben Einsicht

in Geschäftsberichte, Jahresabschlüsse sowie sonstige Veröffentlichungen von Unternehmen und Institutionen.

Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung können sowohl öffentliche als auch private Institute und Berater verlässlich beurteilen, welche Quellen valide sind und welche Experten eventuell interessegetrieben agieren. Zudem werden alle Informationen hinterfragt, ein Plausibilitätscheck stellt sicher, dass alle vorliegenden Daten realistisch sind und in das große Bild passen. »So können beispielsweise überzogene Umsatzinformationen von Unternehmen oder Wettbewerbern

identifiziert werden, indem ein typischer Pro-Kopf-Umsatz in der Branche zugrunde gelegt und dann geprüft wird, ob bei der gegebenen Mitarbeiterzahl des Unternehmens der angegebene Umsatz realistisch ist«, sagt Meyer. Die Datenübergabe erfolgt ganz individuell. »Je nach Kundenanforderung und -bedürfnis bereiten wir die Daten in unterschiedlichen Formen auf: Von der kompakten Excel-Tabelle mit den »Rohdaten« bis hin zu detaillierten, über 100 Seiten langen Ergebnispräsentationen oder Berichten, mit zahlreichen Charts und Tabellen.

redaktion@acquisa.de

• |

