

Teamleiter Oracle Operations

swissselect ag
CH Mittelland

Assistenz Geschäftsleitung und Even.

swissselect ag
Bern

Assistent Family Office mit guten Fra.

Kesseler Wegler GmbH
Zürich

SUCHEN

Ratgeberthemen

Alle anzeigen

Magazin

Ratgeber

News » Management & Führung » Vertrieb International, Teil 1



Management & Führung

28. Januar 2019

Vertrieb International, Teil 1

In den letzten zwei Jahren dieser Artikelserie wurden vorrangig die Themenbereiche Kommunikation, Personal und Verhandeln im internationalen Kontext behandelt. Heute erweitert unser Autor Sergey Frank das Themenspektrum um einen vierteiligen Beitrag über „Internationalen Vertrieb“.

Der erste Schritt in ein neues Land ist extrem schwierig, aber von zentraler Bedeutung, weil man sich durch falsch ausgesuchte Partner oder solche mit zweifelhaften Geschäftsmethoden sehr schnell und leider auch langfristig den Unternehmensruf auf dem jeweiligen Markt zerstören kann. Erfahrungsgemäß dauert es einige Jahre, um einen solchen ersten schlechten Eindruck vor Ort wiedergutzumachen. Ganz zu schweigen von den meist signifikanten Investitionen, die man dadurch unwiderruflich verloren hat. Die Erfahrung macht auch nicht unbedingt „Klug“, sondern könnte durchaus auf Ihrer Seite oder bei Ihren Mitarbeitern Vorurteile über das betreffende Land hervorrufen, die ebenso schwer wieder aus der Welt zu schaffen sind.

Um Sie vor einem derartigen Misserfolg zu bewahren, werden wir im Einzelnen auf einen strategisch durchdachten Markteintritt eingehen sowie Anregungen für eine langfristig erfolgreiche Partnerschaft geben. Der heutige Beitrag beschäftigt sich mit „Internationaler Marktforschung“ – einem Thema, welches zwar schon einmal vor einem Jahr behandelt wurde, doch geht der aktuelle Artikel stärker ins Detail, um die Wichtigkeit der Marktforschung für einen erfolgreichen Markteintritt konkret aufzuzeigen.

Teil 1: Internationale Marktforschung – mehr als nur Zahlen und Daten

Viele Studien von Instituten, Universitäten, Verbänden oder Handelskammern zeigen häufig auf, dass Unternehmen ihre Chancen im Ausland nicht wahrnehmen. Chancenpotenziale bleiben unerkannt. Marktforschungsaktivitäten können Chancen und Marktpotenziale gut und präzise definieren. Dafür müssen Analysen zugrunde liegen, die die eigenen Interessen sowie die Gegebenheiten vor Ort genau berücksichtigen.

Damit wird Marktforschung zu einem wichtigen Instrument bei der Internationalisierung, insbesondere auch hinsichtlich der zentralen Frage, die sich jeder Unternehmer stellt: Wann erhalte ich ein erstes „Return on Investment“ und wie hoch ist mein langfristiger Gewinn in dem Zielmarkt?

Was ist eigentlich Marktforschung?

Es bestehen viele wissenschaftlich differenzierte Konzepte, doch im Prinzip handelt es sich bei Marktforschung um die systematisch betriebene Erforschung eines konkreten Teilmarktes (Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage). Dazu werden, unter anderem unter Heranziehung externer Informationsquellen, die Bedürfnisse aller Beteiligten erfasst und analysiert.

Die klassische Marktanalyse umfasst die folgenden fünf zentralen Aspekte: makroökonomische Analyse, Kundenanalyse, Wettbewerbsanalyse, Distributionsanalyse sowie Marktzugang und Eintrittsbarrieren.

Effektiver Ressourceneinsatz in der Marktforschung

Ein Argument vieler mittelständischer Unternehmen gegen Marktforschung ist das sogenannte Bauchgefühl der Unternehmer und Mitarbeiter, das eine genaue Analyse des Marktes ihrer Meinung nach unnötig macht. Dieses Bauchgefühl ist zwar notwendig, da die Entscheidung letztlich durch das Individuum fallen muss, jedoch stellt Marktforschung die solide Basis für das Bauchgefühl dar.

Ohne lokale Adaption nützt Marktforschung nichts

Marktforschung generell und global findet seine Grenzen in lokalen Eigenheiten, da die Ergebnisse sonst ihre Aussagekraft verlieren. Die zentrale Frage lautet: Welche lokale Gegebenheiten beeinflussen den Markt entscheidend? Hierzu gibt es einige interessante Beispiele.

Eine lokale Adaption besitzt grundsätzlich zwei Ausprägungen, die für alle Marketinginstrumente differenziert untersucht werden müssen. Zum einen sollten Sie sich fragen, ob Ihr Unternehmen die notwendige Anpassung einschätzen kann. Hierfür benötigen Sie entsprechendes Wissen und Erfahrung über den Zielmarkt. So erhalten Sie wesentliche Anknüpfungspunkte für eine spezifische Marktforschung sowie für das Personalmanagement. Zum anderen sollte Ihnen bewusst sein, welche Ressourcen für die Anpassung der Instrumente notwendig sind. Neben dem schon erwähnten Personal und Markt-Know-how können hier externe Partner für begleitende Dienstleistungen oder den Vertrieb über andersartige Vertriebskanäle genannt werden. Aber es können auch technische Veränderungen an Produkten notwendig sein, die eines größeren Aufwands bedürfen.

Definition ist alles – aber richtig!

Je genauer Sie Ihren Markt nach Ihren eigenen Parametern definieren, desto exakter sind die Ergebnisse der Marktforschung. Bereits zu einem frühen Zeitpunkt kann Ihnen ein Spezialist helfen. Hierbei stellen sich zwei zentrale Fragen:

1. Ähneln unser Markt dem Heimatmarkt?
2. Welche Eigenschaften definieren den Zielmarkt im Ausland?

Viele Unternehmen stecken den Zielmarkt im Ausland sowie den bereits bekannten Heimatmarkt „in eine Schublade“.

„Das wird schon passen!“ lautet die Devise und entsprechend unvorbereitet erfolgt der Eintritt in den neuen Markt.

Bezüglich der Kundenbedürfnisse argumentieren sie: „Die sind mehr oder minder identisch“, das Konkurrenzverhalten wird mit „Es sind doch immer die gleichen“ abgetan und in Sachen Kommunikation meinen sie: „Wir haben eine englische und spanische Homepage, das reicht auch für Asien“.

Diese pointierten und zugleich authentischen Beispiele belegen, dass die Marktdefinition nicht auf die leichte Schulter genommen werden sollte. Dabei sind zwei einfache, doch entscheidende Punkte zu klären. Zum einen sollten Sie sich überlegen, welche Besonderheiten Ihren Zielmarkt kennzeichnen, vor allem im wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Zusammenhang. Dort können deutliche Differenzen entstehen: Wissen Sie beispielsweise, ob Ihre potenziellen Kunden in Saudi-Arabien oder Indonesien den gleichen Dienstleistungsumfang erwarten wie in Deutschland? Haben Sie einen genauen Überblick darüber, welche Wettbewerber in Ihrem Zielmarkt tätig sind? Gegebenenfalls kann dieser Zielmarkt auf gleichem Qualitätsniveau produzieren wie Sie.

Marktinformationen umsetzen – Wie geht es weiter?

Eine gut durchgeführte Marktforschung hilft insbesondere in Emerging Markets, die kommerzielle Situation, das Konsumverhalten, Trends u.v.m. besser zu verstehen und dient damit als nützliches Instrument für den Markteintritt. Jedoch ist sie nur der erste Schritt zu mittel- und langfristigen Erfolg. Darauf muss, sofern der Zielmarkt das Potenzial besitzt, eine strategische Planung der Marketinginstrumente, der Aufbau von Kooperationen und Netzwerken sowie die Definition von Prozessen, welche derartige Veränderungen im Unternehmen nachhaltig unterstützen, folgen. Wenn das Marktpotenzial erkannt ist, sind drei wesentliche Fragen beim Markteintritt in einem Emerging Market zu klären:

Zeitpunkt des Markteintritts

Als Pionier hat man als „Erster im Markt“ große Chancen, um sich zu etablieren. Dann wird Ihnen ein Wettbewerber nicht so leicht Ihre Marktposition streitig machen. Vergessen Sie nicht, dass Emerging Markets überproportional wachsen. Daher können Sie selbst mit einem gleichbleibenden Marktanteil weiter vom Wachstum profitieren. Darüber hinaus können Sie strategische Partner sowie Vertriebskanäle besetzen und an sich binden und auch als Erster qualifiziertes Personal gewinnen.

Umfang des Markteintritts

Der indirekte oder direkte Export ist die einfachste Form des Markteintritts. Aber lohnt sich bei entsprechendem Marktpotenzial für Sie nicht vielleicht ein Kooperationspartner oder sogar eine eigene Niederlassung? Oder könnte vielleicht ein Franchising-Modell funktionieren? Am Ende steht meistens die High-End-Lösung einer eigenen Tochtergesellschaft mit lokaler Produktion. Grundsätzlich sollten Sie eruieren, welche internen Ressourcen Sie einsetzen wollen und können bzw. welche externen Ressourcen sie benötigen. Eine Zeitlang wurden Joint-Ventures wegen ihrer Komplexität des Managements von der Literatur zerrissen. Doch ermöglicht ein strategisch ausgesuchter Partner einen sehr schnellen und risikoloserer Markteintritt. Insbesondere der Einfluss von Institutional Voids lässt sich hierdurch reduzieren. Entscheidend ist dabei eine vorherige Analyse des Kooperationsfits.

Art des Markteintritts

Es gibt gewisse Richtlinien, wonach im Konsumgüterbereich Faktoren wie Vertrieb und Kommunikation an lokale Gegebenheiten, Kultur und Marktumfeld angepasst werden. Dagegen zeigt B2B, dass Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum sehr erfolgreich sind, indem sie mit ihren innovativen Produkten und einer standardisierten Preisstrategie neue Märkte bearbeiten. Kunden in diesen Märkten und in diesem Segment sind meist bereit, für Top-Technologie und Qualität einschließlich Kundendienst auch entsprechende Preise zu zahlen. Abschließend lässt sich sagen, dass man in vielen Märkten wie zum Beispiel den Emerging Markets nur mit einer langfristigen Strategie Erfolg hat. Wie lange man sich in Geduld üben muss, hängt von der spezifischen Vorbereitung ab. Wenn man alle hier beschriebenen Ansätze in Erwägung zieht und auf die richtige Marktanalyse zurückgreift, sind die Chancen, Erfolg in einem neuen Markt zu erzielen, relativ hoch. Es lohnt sich, auf Marktforschung, genauer gesagt auf die richtige Marktanalyse, Wert zu legen. Den nächsten Artikel widmen wir den Formen internationaler Marktpräsenz, entweder durch eine eigene Vertriebsgesellschaft oder mittels Vertrieb durch Dritte.

Mehr zu [Sergey Frank International](#)

Alles über die Neuerscheinung von Sergey Frank finden Sie unter [International Business To Go](#)

Weitere Artikel aus diesem Themenbereich



NZZ JOBS
Neue Zürcher Zeitung

Impressum
Unternehmen
Datenschutzerklärung

Suchen

Jobs in Zürich
Jobs in Basel
Jobs in Bern
Festanstellungen
Temporäre Jobs
Praktika
Lehrstellen
Jobs bei der NZZ
Mediengruppe

Firmen

Unternehmen mit
Firmenprofil»

Inserieren

Anmelden
Firma registrieren
Produkte
Testimonials
Team

Jobmail

Magazin

Arbeitswelt
Persönlich

Ratgeber

Rechte & Pflichten
Karriere
Jobsuche
Lohnrechner