

# Presseschau



SCHWERPUNKT

## Expansion in der Eurozone Geeignete Vertriebskanäle als wichtige Voraussetzungen

Text: Volkmar Halbe

Den verlockenden Duft der großen weiten Welt spüren meist diejenigen mittelständischen Unternehmen, die erkennen müssen, dass sie auf ihrem Heimatmarkt an die Grenzen ihres Wachstums gestoßen sind.

Dabei ist die Internationalisierung des Geschäftes auch für kleinere Unternehmen in einer globalisierten Welt geradezu eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit. Denn die kontinuierliche Ausweitung der Vertriebsgebiete eröffnet nicht nur neue Absatzchancen, es macht ein Unternehmen auch weitgehend unabhängig von der Konjunktur des Herkunftslandes. Diese Binsenweisheit bedarf eigentlich keiner weiteren Erläuterung.

Doch vor den ersten Schritten ins Ausland müssen wir unser Geschäftsmodell einer genauen Prüfung unterziehen. Sind wir denn schon wirklich reif für den Aufbruch in die weite Welt, ist eine der ersten Fragen, die es zu beantworten gilt. Taugt unser heimisches Alleinstellungsmerkmal (USP) auch für neue Märkte? Oder treibt uns womöglich allein die bittere Not in fremde Gefilde?

Dies ist keine leichte Übung, denn manche Antwort kann durchaus schmerzhaft sein. Aber diese Hausaufgabe ist unverzichtbar.

Wir müssen zuerst schauen, ob wir in unserem Unternehmen überhaupt über die mindestnotwendige Basis an Schlüsselressourcen verfügen, die uns in die Lage versetzen, über den Länderrand zu schauen. Dazu zählen der Erfolg im nationalen Markt, die Personalkompetenz für die Expansion ins Ausland oder Prozessketten, die auch über Grenzen hinweg störungsfrei funktionieren sollten.

Über die Aussage hinaus, dass unser Produkt oder die Dienstleistung, die wir anbieten, grundsätzlich für den Export geeignet ist, sollten wir die speziellen Bedürfnisse der potenziellen Kunden auf den Auslandsmärkten richtig einschätzen. Folgen wir mit unserem Produkt auch woanders einem Trend? Gibt es regionale Übereinstimmungen hinsichtlich Technologie, Geschmack und Design? Müssen wir womöglich kritische Entfernungen überwinden, die wie bei Nahrungsmitteln den Aufbau einer verlässlichen Kühlkette erfordern? Auch technologische Hürden wie beispielsweise unterschiedliche Normierungen sollten bekannt und gelöst sein. Vielleicht hilft an dieser Stelle ein praktisches Beispiel weiter: So ist bei Holz- und Laminatfußböden im europäischen Ausland der Zeitgeschmack hinsichtlich Qualität, Stil und Ausführung unter den Konsumenten weitgehend

ähnlich, doch wollten wir hingegen Innentüren exportieren, müssten wir in fast jedem einzelnen Land mit unterschiedlichen Baunormen und -ausführungen rechnen.

Ein weiteres Augenmerk sollten wir selbstverständlich auf die Beschaffenheit der Auslandsmärkte richten. Kritisch geprüft werden sollten der tatsächliche Bedarf für unser Produkt oder unsere Dienstleistung, die Wettbewerbsintensität sowie die Verfügbarkeit, den Zugang und die Qualität der



Faber-Castell ist in Chile präsent und in vielen Ländermärkten aktiv.

dortigen Vertriebskanäle. Natürlich müssen wir uns, bevor wir den verführerischen Wohlgerüchen mancher exotischer Auslandsmärkte folgen, an jeder Stelle unserer Überlegungen fragen: Rentiert sich auch der höhere Aufwand, den wir an dieser Stelle treiben müssen? Dies wird umso wichtiger, je weiter das Ziel von der Heimat entfernt liegt.

Für manchen mittelständischen Unternehmer gehört es praktisch zum Renommee, beim Thema Expansion gleich an den weiterhin über alle Maßen angesehenen US-Markt oder an China, mit seiner schier unerschöpflichen Zahl an Konsumenten, zu denken.

Doch haben sich nicht wenige heimische Unternehmer, getäuscht von irritierenden Lockdüften sowie allerlei Tand und Flitter, von den beiden Talmi-Schönheiten schon wieder abgewandt, meist mit gänzlich unerfüllten Erwartungen, oft aber auch unter großen finanziellen Opfern.

Denn gerade die Distanz zum Heimatmarkt spielt oft eine nicht zu unterschätzende Rolle für den Erfolg oder den Misserfolg des internationalen Engagements. So sollte die Entwicklung von Auslandsmärkten zunächst in konzern-

# Presseschau



## SCHWERPUNKT

trischen Kreisen um den Unternehmenssitz erfolgen. Doch reicht es hier oft nicht aus, sich allein auf die unmittelbaren und deutschsprachigen Nachbarländer zu beschränken. Das weiter gefasste europäische Ausland, der Euroraum mit seinen über 330 Millionen Einwohnern, bietet genug Chancen für eine planvolle und geordnete Expansion.

Eine wichtige Voraussetzung für diesen Zusammenhang ist in diesem Zusammenhang die Wahl des geeigneten Vertriebskanals. Wie erreichen wir unsere neuen Kunden, ist dann die Frage, die wir noch vor dem ersten Schritt über die Landesgrenzen beantworten müssen. Ob man sich mit einer eigenen Vertriebsmannschaft direkt an den Einzelhandel wendet oder sich für ein zweibis dreistufiges Vertriebsmodell entscheidet, hängt von den landestypischen Gepflogenheiten ab. Vorsicht sollte man allerdings mit der Vergabe von Exklusivrechten walten lassen. Denn dies könnte sich spätestens im Wachstumsprozess rächen und so zu einer teuren Wachstumsbremse werden.

Beim Aufbau einer eigenen Vertriebsmannschaft sollte man muttersprachlichen „Landeskindern“, den sogenannten „Locals“, den Vorzug geben, denn sie wissen die landestypischen Usancen einzuschätzen und können so unmittelbar und er-

oft auch weit darüber hinaus – haben dort noch vielfach Tradition und sind mit den inzwischen äußerst strengen internationalen Compliance-Regeln unvereinbar.

Blickt man in die Ferne, eröffnen einige Länder Südamerikas mittlerweile eine gute Basis für eine internationale Expansion. Zu nennen sind hier vor allem Brasilien, Argentinien oder Chile, deren reife Märkte und gut entwickelte Handelsorganisationen durchaus ernst zu nehmende Gelegenheiten bieten. Bei strenger Beachtung der internationalen Compliance-Regeln spricht nichts dagegen, auch dort die Fühler auszustrecken.

Wichtige Partner bei jeglicher Auslandsaktivität bleiben finanzierende Banken und Kreditversicherer, die dabei helfen, das Risiko von totalen Forderungsausfällen zu minimieren. Als Berater kommen auch befreundete Unternehmenseigner in Frage, die bereits in den anvisierten Ländern tätig sind. Das Währungsrisiko gegenüber dem Dollarraum kann man durch vorsichtige Expansion zunächst in die Länder der Eurozone begrenzen. Bereits eine Exportquote von über 30 Prozent schafft eine gesunde Basis für weitere Auslandsaktivitäten, denen nach oben keine natürlichen Grenzen gesetzt



### Neun kritische Fragen fordern neun kritische Antworten

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| 1. Sind wir reif für den Aufbruch in die weite Welt? | Schlüsselressourcen!  |
| 2. Welche USP können wir exportieren?                | Wertangebot!          |
| 3. Wo finden wir den ausreichenden Bedarf?           | Kundensegmente!       |
| 4. Wie erreichen wir unsere Kunden?                  | Kanäle!               |
| 5. Was können wir erlösen?                           | Einnahmequellen!      |
| 6. Wie vermitteln wir unsere Botschaft?              | Kundenbeziehungen!    |
| 7. Was ist alles zu tun?                             | Schlüsselaktivitäten! |
| 8. Wer sind unsere wichtigsten Verbündeten?          | Schlüsselpartner!     |
| 9. Welche Kosten lösen wir aus?                      | Kostenstruktur!       |

*Der langjährige Parador-Chef Volkmar Halbe rät Unternehmen zu guter Planung und Prüfung von Auslandsexpansionen.*

folgsorientiert reagieren. Die Landessprache des neuen Exportziels sollte auch für die hauseigene IT-Abteilung kein Buch mit sieben Siegeln sein; die Supply-Chain des Unternehmens muss sich selbstverständlich auf den neuen Bestimmungsort der Waren ausrichten.

Und für jedes Exportland gilt das Sprichwort: „Das Auge des Herrn macht die Kuh fett“. Wichtig ist daher bei jeder Auslandsaktivität der zeitnahe und controllerische Überblick über sämtliche Prozess-, Finanz- und Logistikkosten. Dabei steht zuallererst die Frage im Vordergrund, welche Mehrkosten – beispielsweise aus dem Bereich der Logistik – wir über die Preise an unsere Kunden weiterreichen können.

Sicherlich bieten weit entfernte Märkte wie die USA und China weiterhin große Chancen, aber in gleichem Maße steigen auch die Risiken. Gegen den US-Markt spricht oft seine weitestgehende Sättigung, juristische Unwägbarkeiten sowie eine häufig noch protektionistische US-Zollpolitik. In Asien hingegen – ebenso wie in vielen Ländern Afrikas – trifft man vor allem auf Schwierigkeiten mit der Compliance-Kultur. Gefälligkeiten und Aufmerksamkeiten – und

sind. Beachtet man positive Referenzen, persönliches Kennenlernen und ein gesundes „Bauchgefühl“ bei der Auswahl seiner Partner und Berater im Auslandsgeschäft, eröffnet die Internationalisierung auch für ein mittelständisches Unternehmen große Chancen – und entwickelt sich nicht zu einem unwägbaren Abenteuer. Unternehmen hingegen, die in ihrem Auslandsengagement einen Ausweg aus der heimischen Malaise sehen, müssen jeden Schritt doppelt und dreifach bedenken. Denn schon ein einziger Fehltritt könnte katastrophale Folgen haben.

Wer dem Duft der großen weiten Welt folgt, wird wohl kaum enttäuscht werden, wenn er seine Aktivitäten bereits von vornherein sorgfältig plant. ~

.....  
 Der Autor ist geschäftsführender Gesellschafter der „360° Wirksamkeit – Gesellschaft für erfolgreiches Management mbH“ und zertifizierter ESUG-Berater. Zuvor war er mehr als 15 Jahre als CEO für den Fußbodenhersteller Parador tätig.  
 .....