



Internationale Expansion – ja, aber wie?

Um in den asiatischen Märkten außerhalb des Heimatmarktes Produkte und Dienstleistungen erfolgreich verkaufen zu können, braucht es meist eine lokale Präsenz.

VON PAUL LENNOX UND THOMAS WILLEMSSEN :: Wenn Unternehmen in für sie neue Märkte expandieren, lauern viele Fallstricke, insbesondere auch in fernöstlichen Ländern. Noch bevor es konkret wird, sollten sich Firmeninhaber mehrere wichtige Fragen stellen: Was ist der am besten geeignete Markt und was möchte man dort auf welche Weise erreichen? Auf welche Märkte fokussiert man sich mit welchen Produkten? Reicht es, die Waren nur abzusetzen, oder muss man zusätzlich Dienstleistungen vor Ort mit anbieten? Will man auch vor Ort produzieren oder soll alles nach einem vorab bestimmten Stufenplan mit entsprechenden Meilensteinen aus dem Heimatmarkt heraus koordiniert werden? Aus der Beantwortung der zuvor genannten Fragen ergibt sich häufig auch schon, wie man in dem Markt präsent sein möchte oder dort einsteigen sollte. Grob unterteilt gibt es vier Möglichkeiten für eine lokale Präsenz:

1. Handelsvertreter, die das Unternehmen und seine Produkte vertreten und auf Provisionsbasis arbeiten. Dies ist letztendlich die einfachste Lösung. Die Herausforderung ist hier allerdings, wer das hierfür beste Netzwerk zu den potenziellen Kunden hat. Dabei gilt es, genau hinzuschauen. Der Vorteil ist, dass in der Regel nur Geld fließt, wenn es auch zu einem Geschäft kommt.
2. Distributoren wiederum kaufen die jeweiligen Produkte und verkaufen diese selbstständig in dem ausgewählten Markt. Das funktioniert relativ gut bei Produkten, die in größeren Losgrößen produziert werden und in der Regel nicht an die individuellen Kundenbedürfnisse angepasst werden müssen. Durch den Distributor hat man als Produzent jedoch keinen oder nur sehr eingeschränkten Kontakt zum Endkunden. Die eigenen Vertriebsaktivitäten

und damit verbundene Kosten sind bei dieser Variante relativ gering.

3. Joint Ventures sind eine geschickte Art, sich mit jemandem aktiv zusammenzuschließen, der bereits in dem jeweiligen Markt tätig ist. Ein wichtiger, wenn nicht der wichtigste Punkt bei einem JV ist Vertrauen, weil letztlich jede Partei ihre eigenen Interessen vertritt und diese vor der JV-Gründung nicht zwingend mitteilt. Der Nachteil ist, dass man bis zu einem gewissen Punkt sein Know-how und auch den Gewinn teilen muss. Der Vorteil neben dem möglichen schnellen Marktzugang ist, dass man auch vom Know-how des JV-Partners profitieren kann. Zudem werden womöglich zunächst entstehende Verluste ebenfalls geteilt, was die Risiken vermindert.
4. Eine eigene Niederlassung in einem Markt aufzubauen ist die Königsdisziplin. Auf der einen Seite ist das gegebenenfalls die teuerste Art und Weise, einen Markt zu erschließen, auf der anderen Seite kann es auch die effizienteste sein, da man alle Prozesse selbst in der Hand behält. Zusätzlich hat man den direkten Zugang zum Kunden und bekommt aus erster Hand und ungefiltert die notwendigen Marktinformationen. Der Vorteil ist auch gleichzeitig ein Nachteil, da man keinen Partner hat, der vor Ort unterstützt und man mit allen lokalen Gegebenheiten selbst fertig werden muss.

Aus Angst und weil sie den Markt eventuell erst einmal testen möchten, wählen zahlreiche Firmen oftmals die kostengünstigste Variante. Dass dies am Ende unter Umständen die teuerste Variante ist, stellt sich oft erst nach einiger Zeit heraus. Ein anderes Risiko besteht darin, sich überstürzt in

Wer nach Asien expandieren will, kann viele Fehler machen, aber auch hohe Gewinne erzielen.

ein Abenteuer zu begeben – aus Angst, etwas zu verpassen. Bevor man in einen scheinbaren lukrativen Markt betritt beziehungsweise dorthin expandiert, sollte man sich auch noch weitere verschiedene Fragen stellen, beispielsweise welcher asiatische Markt der richtige ist, was die lokalen Wettbewerber und deren Geschäftspraktiken sind, wie Geschäftskulturen und Verkaufswege aussehen, welche gesetzlichen Regelungen gelten oder wie man seinen Namen und das geistige Eigentum schützt.

Häufige Fallstricke und die Konsequenzen

Die Ausgangslage bei einer Expansion nach Asien ist fast immer sehr ähnlich:

- Es fehlt an qualifizierter Manpower, die sich um dieses Projekt kümmert. Die Betonung liegt auf qualifiziert und auf Manpower. Denn welches Unternehmen expandiert schon regelmäßig und hat das entsprechende Know-how und gleichzeitig die freien Kapazitäten verfügbar, um in ein fernöstliches Land zu gehen?
- Es fehlt an detailliertem Wissen über die lokalen Gegebenheiten. Bei einem Handelsvertreter ist im Vergleich zur eigenen Niederlassung die finanzielle Gefahr eventuell am geringsten; doch die Zeit, die durch einen falschen Vertreter verloren geht, um in dem Markt Fuß zu fassen, hat letztendlich auch einen Wert.
- Der bürokratische Dschungel, den man von außen häufig nicht erkennen kann, weil man sich in der Vergangenheit nicht damit auseinandergesetzt hat, ist groß.
- Für Unternehmen, die schon vor Ort Niederlassungen haben, ist es häufig nicht verständlich und ersichtlich, warum es nicht so funktioniert, wie man es sich selbst vorstellt, geplant hat oder erwartet.

Daraus ergeben sich folgende häufig gemachten Fehler:

- Es wird aufgrund von lokaler Unkenntnis oder dem Vertrauen auf die falschen Personen und deren Ratschläge der falsche Standort gewählt, ohne sich eine zusätzliche

unabhängige und neutrale Meinung einzuholen.

- Viele Unternehmen glauben bereits, fast alles zu wissen, und das, was fehlt, sei nicht so wichtig oder zu teuer. Allerdings sind es häufig vermeintliche Kleinigkeiten wie fehlende Zertifikate, lokale bürokratische Hürden, lokale Standards, lokales Käuferverhalten, Ein-/Ausfuhrbestimmungen, qualifizierte Mitarbeiter oder eine schlechte Infrastruktur, die die Projekte scheitern lassen oder unerwartete hohe Kosten verursachen können.
- Zeitliche Aufwände werden unterschätzt.
- Das Nicht-verstehen-Wollen oder -Können der lokalen Kulturen und Gegebenheiten und Arbeitsweisen verbunden mit fehlenden Sprachkenntnissen. Als kleine Anmerkung hierzu: Nur, weil jemand in Asien deutsch oder englisch spricht, heißt das noch lange nicht, dass er auch deutsch, englisch oder westlich denkt.

Was sich wie eine Aneinanderreihung von Problemen und Gefahren anhört, soll keine Angst machen oder die Augen vor den möglichen Chancen in asiatischen Märkten verschließen. Es soll eher helfen, sich nicht überstürzt in ein Abenteuer zu stürzen, sondern sich vorab Zeit für die Hausaufgaben zu nehmen, Dinge kritisch zu hinterfragen und sich gegebenenfalls im Vorfeld eine zweite Meinung einzuholen.

In jedem Fall bergen asiatische Märkte für deutsche Unternehmen noch viele Potenziale. Auch wenn der Markt in China zukünftig „nur“ ein Wirtschaftswachstum von circa 5% aufweist, basiert dies auf einer Bevölkerung von knapp 1,4 Milliarden Menschen, von denen rund 300 Millionen mittlerweile zur Mittelschicht gehören. Im Vergleich hierzu wächst die deutsche Wirtschaft bei 83 Millionen Einwohnern nur um 1–3%. Zudem existiert mittlerweile unter anderem zwischen China und den ASEAN-Staaten das Freihandelsabkommen namens RCEP. Mit einer Gesamtpopulation von 2,2 Milliarden Menschen bedeutet RCEP mittlerweile die weltweit größte Freihandelszone in einem aufstrebenden und stetig weiterwachsenden Markt.

Auch für asiatische Unternehmen bietet die Expansion nach Deutschland mit seinem hochinnovativen Maschinenbau und seiner sehr guten Infrastruktur in der Mitte Europas Chancen, sich auch auf diesem Markt stärker zu etablieren. Insbesondere bei den heutigen immer anfälligeren Lieferketten sollten sich asiatische Unternehmen über eine Expansion nach Europa Gedanken machen, um nahe bei den europäischen Kunden und dem dortigen Markt zu sein. Als Vorbild kann hier die Expansion deutscher Unternehmen nach Asien in der Vergangenheit dienen. ❖

Paul Lennox ist Mitgründer der Beratungsgesellschaft YSB mit Schwerpunkten in den Bereichen Maschinenbau, Produktmarketing, internationale Geschäftsentwicklung, internationales Vertriebsmanagement.
Kontakt: p.lennox@ysb-consulting.com

Thomas Willemsen arbeitet als unabhängiger Berater und Interimmanager mit Fokus auf China und Asien sowie in der Maschinenbaubranche.
Kontakt: t.willemsen@im-con.de, Tel. +49 (0) 152 38416381