

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION



## UNABHÄNGIGE MARKTEXPERTEN: WEGWEISER AUF AUSLANDSMÄRKTEN



S. 2

### ANALYSE:

**Christian Tegethoff**

„MARKTERSCHLISSUNG UND -OPTIMIERUNG  
MIT UNABHÄNGIGEN MARKTEXPERTEN“ ▶



S. 6

### INTERVIEW:

**Dr. Reinhard Kohleick**

„DER KAPITALEINSATZ IST ÜBERSCHAUBAR“ ▶

## MARKTERSCHLIESSUNG UND -OPTIMIERUNG MIT UNABHÄNGIGEN MARKTEXPERTEN

**Besteht in Indien, Saudi-Arabien oder Zentralasien Nachfrage nach unseren Produkten? Wie groß ist der lokale Markt?** Welche Zertifizierungen sind notwendig? Wie ist der Wettbewerb aufgestellt? Welche Bedürfnisse haben die lokalen Kunden? Welches Vertriebsmodell soll gewählt werden: Export über Importeure, eine Repräsentanz für den Aufbau und die Betreuung eines Händlernetzes oder Direktverkauf über eine lokale Tochtergesellschaft? Wie können Wartung und Service für technische Produkte sichergestellt werden?

Beim Einstieg in neue Märkte stellen sich für Unternehmen viele Fragen – die anfangs getroffenen Entscheidungen können langfristige Konsequenzen haben. Es ist wichtig abzuwägen, welche finanziellen und organisatorischen Investitionen welche Einnahmen erwarten lassen. Viele Mittelständler entscheiden sich zur Risikominimierung für ein schrittweises Vorgehen: erste Verkäufe über Importeure, dann Aufbau einer Repräsentanz und schließlich die Gründung einer Tochtergesellschaft im Zielland.

**Exportverantwortliche stehen oft vor einem Henne/Ei-Problem**, wenn mittelständische Geschäftsführungen Umsatzgrößen vorgeben, ab deren Erreichung die Einrichtung einer Präsenz im Zielland genehmigt wird. Wie sollen fünf Millionen Euro Jahresumsatz in Zentralasien generiert werden, ohne dass eine Vertriebsstruktur zur Verfügung steht?

**Dem Risiko einer Fehlinvestition stehen mögliche Einbußen durch Zeitverluste gegenüber.** Während ein Unternehmen zögert, haben Wettbewerber die Möglichkeit, sich in einem Markt zu etablieren, was später nur mühsam rückgängig gemacht werden kann.

Zur Vorbereitung eines möglichen Markteintritts beauftragen Unternehmen gewöhnlich eine Einrichtung der Außenwirtschaftsförderung oder ein Beratungsunternehmen, sofern entsprechende finanzielle Mittel vorhanden sind. Die Berater führen eine Marktanalyse durch und erarbeiten eine Markteintrittsstrategie. Häufig werden diese Analysen von Beratern durchgeführt, die über wenig Branchenkenntnisse und keine Kontakte in der jeweiligen Industrie verfügen. Entsprechend sind Konzeption, Datenerhebung und Schlussfolgerungen oft generisch und vorhersehbar. Unklar bleibt, wie die Handlungsempfehlungen umgesetzt werden sollen, wenn das Unternehmen keine Ressourcen und Mitarbeiter mit Kenntnissen der Zielregion hat.



**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer

CT Executive Search

**Als Alternative bietet sich die zeitweilige Verpflichtung eines externen Branchenexperten an.** Dieser kennt das wirtschaftliche und regulatorische Umfeld des jeweiligen Marktes aus eigener Erfahrung – etwa durch vorherige Tätigkeit bei einem Wettbewerber, Distributor oder einem Unternehmen aus der Zielbranche. Diese Experten sind keine Berater im herkömmlichen Sinne, sondern Spezialisten mit operativer Erfahrung im Zielland. Ihre Aufgabe ist es zunächst, den Zielmarkt aus der Perspektive des Auftraggebers zu analysieren. Hierbei interessieren die Wettbewerbssituation, lokale Preis- und Margenniveaus, die Wahl des angemessenen Vertriebsmodells sowie die Erstellung eines konkreten Businessplans inklusive Kostenschätzung.

Im Unterschied zu Beratungsunternehmen kann der unabhängige Marktspezialist auf Insiderwissen über die jeweilige Branche zugreifen. Idealerweise kennt er die maßgeblichen Akteure im Markt persönlich – etwa Händler und Endkunden – und kann einschätzen, welche Kooperationsoptionen tatsächlich zielführend sind. Mit seinem Netzwerk ist der Marktspezialist in der Lage, konkrete Analysen und Handlungsempfehlungen zu liefern und diese auf Wunsch auch selbst umzusetzen. Der Experte kann langfristig als Geschäftsführer oder Repräsentanzleiter zur Verfügung stehen, falls die Entscheidung zur Einrichtung einer Tochterorganisation getroffen wird.

**Lokale Branchenexperten sind nicht nur beim Markteintritt von Nutzen, sondern auch bei der Evaluierung und Anpassung von Geschäftsmodellen in dynamischen Umfeldern.** Beispielsweise ändern sich die Rahmenbedingungen durch Sanktionen (Beispiele: Russland, Iran), Lokalisierungsbestrebungen (wie etwa in Indien und Saudi-Arabien) oder aufgrund von geopolitischen Entwicklungen, wie im Falle Chinas. Einmal erschlossene Märkte lassen sich nicht ewig mit dem gleichen Geschäftsmodell bearbeiten. Unternehmen müssen ihre Aktivitäten in den Zielländern fortwährend überprüfen und gegebenenfalls anpassen.

In Indien etwa hat sich das Umfeld in den letzten Jahren grundlegend gewandelt – hier wird es immer schwieriger, nur auf den Export zu setzen. Ein externer Spezialist aus der eigenen Branche kann prüfen, ob eine (teilweise) Produktionslokalisierung sinnvoll ist, ob entsprechende Zulieferteile verfügbar sind und welches Modell (Greenfield, JV mit lokalem Partner, Lizenzregelung) aussichtsreich ist.

In vielen exportierenden Unternehmen gibt es „schlafende“ oder vergessene Märkte – Länder, in denen einmal ein Importeur gefunden wurde, der seither aber keinen oder nur geringen Umsatz generiert. Hier lohnt sich meist eine Untersuchung der Ursachen. Ein Spezialist aus dem jeweiligen Markt kann oft Wege zu effektiveren Vertriebsstrukturen aufzeigen und diese auch implementieren.

---

## MARKTEINTRITTSBERATUNG ÜBER EXTERNEN BRANCHENSPEZIALISTEN: ZUSAMMENFASSUNG

### KONZEPT

- **Rekrutierung statt Beratungsfirma:** Statt eine externe Beratungsfirma zu beauftragen, wird ein unabhängiger Berater rekrutiert, der über praktische Erfahrung im Vertrieb relevanter Produkte in die Zielbranchen verfügt, z. B. durch langjährige Tätigkeit als Vertriebsleiter einer internationalen Firma im Zielland.
- **Marktanalyse:** Der Berater untersucht in einem Zeitraum von drei bis sechs Monaten den Zielmarkt (Wettbewerb, Nachfrage, Preise, Händlerstrukturen, bestehende Lieferverhältnisse etc.) und nutzt dabei sein bereits vorhandenes Marktwissen sowie sein Kontaktnetzwerk zu Behörden, Händlern und Endkunden.

### ERGEBNIS

- **Abschlussbericht:** Der Berater erstellt einen Abschlussbericht, der die gewonnenen Daten aufbereitet und konkrete Handlungsempfehlungen zur weiteren Vorgehensweise (Gründung einer Tochtergesellschaft, Repräsentanz, Exportgeschäft über Händler, Händler- und Servicestrategie) gibt. Dazu gehört eine To-Do-Liste inkl. fundierter Zeit- und Kostenabschätzungen.

### UMSETZUNG

- **Weiterarbeit:** Die Möglichkeit einer Weiterarbeit mit dem Berater zur Umsetzung der Empfehlungen bzw. die Übernahme in eine Festanstellung (etwa als Repräsentanzleiter oder Geschäftsführer) wird von vornherein berücksichtigt.

## VORTEILE DER ZUSAMMENARBEIT MIT EINEM INTERIMSBERATER

- **Kostensparnis:** Geringere Kosten im Vergleich zur Beauftragung eines Beratungshauses.
- **Branchen- und Produktexpertise:** Nutzung tiefer Branchen- und Produktexpertise durch einen Experten mit Erfahrung im jeweiligen Markt.
- **Branchenspezifische Beratung:** Beratungsergebnisse sind nicht generisch, sondern branchenspezifisch und durch praktisches Wissen gestützt.
- **Praxisnähe:** Fokus auf praxisnahe und realistisch umsetzbare Empfehlungen.
- **Langfristige Zusammenarbeit:** Möglichkeit der Weiterbeschäftigung des Beraters als Repräsentanzleiter oder Geschäftsführer.

## Fallbeispiele:



### I

**Land:** Indien

**Auftraggeber:** Mittelständischer Zulieferer der Stahlbranche

**Mission:** Aufgrund der schwachen Umsätze eines langjährig aktiven Exklusivimporteurs sollte ein realistisches Bild des aktuellen Status Quo erstellt werden. Basierend darauf sollte eine Strategie für den indischen Markt entwickelt und umgesetzt werden, gegebenenfalls inklusive der Gründung einer eigenen Vertriebsgesellschaft.

**Beraterprofil:** Ehemaliger Vertriebsleiter Indien eines internationalen Herstellers von Verbrauchsgütern für die Stahlindustrie. Erfahrung in der technischen und kommerziellen Evaluierung von Investitionsprojekten.



### II

**Land:** Katar

**Auftraggeber:** Europäischer Hersteller von Produkten für den Explosionsschutz

**Mission:** Der Freelancer-Experte sollte die lokalen Strukturen mit dem Ziel analysieren, eine Lieferbeziehung zur katarischen Öl- und Gasindustrie aufzubauen.

**Beraterprofil:**

Pensionierter Topmanager einer lokalen Öl-/Gasfirma mit aktiven Zugängen in die Branche.



### III

**Region:** Zentralasien

**Auftraggeber:** Europäischer Produzent von Messtechnik

**Mission:** Analyse der Märkte in Kasachstan, Usbekistan und der übrigen zentralasiatischen Länder mit dem Ziel, eine Vertriebsstrategie zu entwickeln. Die Marktanalyse umfasste bestehende Lieferbeziehungen, aktuelle Konkurrenz, Preise/Margen sowie die Identifikation und Evaluation potentieller Vertriebspartner/Endkunden in den Ländern der Region.

**Beraterprofil:**

Ehemaliger Regionalvertriebsleiter von europäischen Ausrüstungsherstellern mit Lieferbeziehungen in die Bereiche Öl/Gas und Bergbau

## „DER KAPITALEINSATZ IST ÜBERSCHAUBAR“

**Haben die von Ihnen begleiteten Unternehmen auf externe Beratung zurückgegriffen? Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?**

Ja, wir haben häufig auf externe Expertise zurückgegriffen, insbesondere wenn Herausforderungen auftraten oder neue Themen initiiert wurden. Die Zusammenarbeit mit Beratern ist immer dann sinnvoll, wenn das notwendige Wissen im Unternehmen nicht verfügbar ist und dies auch erkannt wird.

Bei der Wahrnehmung von Wissenslücken gibt es kulturell bedingte Unterschiede, etwa zwischen osteuropäischen und deutschen Unternehmen. In deutschen Firmen ist die Bereitschaft, Berater hinzuzuziehen, größer. In osteuropäischen Unternehmen wird externe Beratung oft als Eingeständnis von Unwissen betrachtet, insbesondere von Führungskräften alter Prägung. Zudem ist die Anzahl relevanter Berater in einigen osteuropäischen Ländern begrenzt.

Typisch ist der 25-Jährige mit dreijähriger Berufserfahrung bei EY oder PwC, der als Freelancer tätig ist. In Deutschland haben Unternehmen hingegen die Möglichkeit, aus einem breiten Spektrum an Beratern mit nachweisbarem Track Record zu wählen. Meine Erfahrungen mit Beratungshäusern sind generell heterogen, besonders bei Themen jenseits der Rechts- und Finanzberatung.

**Sollten Unternehmen auf Berater aus dem jeweiligen Land setzen oder eher auf internationale Spezialisten?**

Ausländische Berater haben oft Schwierigkeiten, ihre Expertise an den lokalen Kontext anzupassen. Das fehlende kulturelle Wissen kann ihre Glaubwürdigkeit beeinträchtigen. Je technischer die Aufgabenstellung, desto eher eignet sich ein ausländischer Experte. Für marktnahe Themen sind sie jedoch weniger geeignet.

**Wo sehen Sie die Vorteile eines lokal ansässigen Beraters gegenüber der Mandatierung eines Beratungshauses?**

Die Verpflichtung eines lokalen Spezialisten aus dem jeweiligen Branchenumfeld ist meiner Ansicht nach eine gute Option, um einen Markteintritt zu gestalten, die Marktpräsenz zu restrukturieren und die dazu vorbereitenden Analysen durchzuführen. Der Kapitaleinsatz ist überschaubar, und es entstehen keine langfristigen Verpflichtungen in Form von Fixkosten oder steuerlichen Sachverhalten.



**Dr. Reinhard Kohleick**

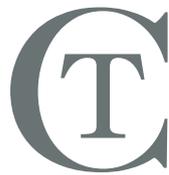
hat als Managing Director der Private-Equity-Firma *Quadriga Capital* etliche Unternehmen begleitet. Als Privatinvestor fungiert er heute als Aufsichtsrat, Vorstand oder Beirat für mehrere Technologieunternehmen, die international expandieren.

Dr. Kohleick ist Mitglied des Beirats von *CT Executive Search*.

## **Was können Unternehmen tun, um die Zusammenarbeit mit einem selbstständigen Berater erfolgreich zu gestalten?**

Meiner Meinung nach ist "hire & forget" das größte Problem. Der Berater benötigt organisatorische Unterstützung, und seine Einbindung ist entscheidend – ein nicht zu unterschätzender Aspekt. Dazu gehört eine enge Kommunikation über den gesamten Projektverlauf. Wichtig ist auch die Nachvollziehbarkeit der Beraterarbeit und die Kenntnis über deren Informationsquellen. Ansonsten besteht die Gefahr, zu abhängig von den Einschätzungen einer einzelnen Person zu werden.

---



## EXECUTIVE SEARCH



### EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN OSTEUROPA UND DEN EMERGING MARKETS

**CT Executive Search** ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf Besetzungen in Osteuropa und den Emerging Markets. Unsere Kompetenz ist es, Führungspositionen in Osteuropa, Afrika, dem Mittleren Osten und Asien effektiv zu besetzen.

Wir sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen. Dazu greifen wir auf ein weit verzweigtes internationales Beratungs- und Research-Netzwerk zurück.

#### BERLIN

CT Executive Search Europe GmbH  
Central Office  
Französische Str. 12  
10117 Berlin, Germany  
Telephone: +49 30 201 88 370  
E-mail: office@ct-executive.com

- ★ CT Executive Search Central Office
- CT Executive Search Office Locations
- International Partner Offices/ Research Capacities

