

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION



EXTERNE EXPERTISE: ERFOLGSBESCHLEUNIGER IM AUSLANDSGESCHÄFT



von **Christian Tegethoff**

→ zur Biografie



ANALYSE:

EXTERNE BRANCHENKENNER
FÜR INTERNATIONALE
GESCHÄFTSENTWICKLUNG ► S. 2



FALLBEISPIELE:

INDIEN, KATAR, ZENTRALASIEN ► S. 4



ANALYSE:

BEIRÄTE: TÜRÖFFNER
UND PROBLEMLÖSER
IN KOMPLEXEN MÄRKTEN ► S. 5



EXTERNE BRANCHENKENNER FÜR INTERNATIONALE GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Mit externen Spezialisten schneller auf dem Zielmarkt

Beim Eintritt in neue Märkte sehen sich Unternehmen mit zahlreichen grundsätzlichen Fragen konfrontiert. Werden unsere Produkte in Indien, Saudi-Arabien oder Zentralasien nachgefragt? Welche Erwartungen haben die Kunden vor Ort an Lieferzeit und Servicequalität? Welche Zertifizierungen und Zulassungen sind erforderlich? Welche Vertriebsform eignet sich für den jeweiligen Markt?

Die ersten getroffenen Entscheidungen bestimmen die weitere Entwicklung im Zielmarkt. Fehlentscheidungen in dieser Phase binden Kapital, verzögern den Marktzugang und sind später nur schwer zu korrigieren. Für viele Mittelständler ist deshalb der vorsichtige Einstieg über Importeure der erste Schritt, gefolgt vom Aufbau einer Repräsentanz und später, bei entsprechender Entwicklung, der Gründung einer eigenen Gesellschaft.

Nicht selten stehen Exportverantwortliche dabei vor einem klassischen Henne-Ei-Problem: Geschäftsführungen koppeln den Aufbau einer lokalen Präsenz an bestimmte Umsatzzahlen. Doch wie soll etwa ein Jahresumsatz von fünf Millionen Euro in Zentralasien erzielt werden, wenn vor Ort weder Netzwerke noch Vertrieb vorhanden sind? Während Unternehmen abwarten, sichern sich Wettbewerber Kunden und Partner im Zielmarkt. Dieser zeitliche Rückstand lässt sich später nur schwer aufholen.

Zur Vorbereitung eines Markteintritts beauftragen viele Unternehmen Außenwirtschaftsorganisationen oder Beratungsfirmen. Deren Marktanalysen liefern zwar wichtige Grundlagen, doch es fehlen häufig tiefere Branchenkenntnisse und persönliche Kontakte in die lokale Industrie. Für Unternehmen ohne eigene Mitarbeiter mit Kenntnissen der Zielregion führt dies eher zu generischen Empfehlungen, die in der Umsetzung schwer greifbar sind.

Eine wirkungsvolle Alternative ist die zeitlich befristete Einbindung eines lokalen externen Branchenexperten. Diese Person kennt den Zielmarkt aus eigener Erfahrung, etwa durch frühere Tätigkeiten bei einem Wettbewerber, Distributor oder langjährige Verantwortung in der lokalen Industrie. Es handelt sich dabei nicht um einen Berater im klassischen Sinne, sondern vielmehr um einen operativ erfahrenen Spezialisten, der den Markt aus der Perspektive des Auftraggebers untersucht. Der Experte analysiert Wettbewerb, Preisniveau, Vertriebsmodelle sowie regulatorische Anforderungen und erstellt auf dieser Basis eine konkrete Entscheidungsvorlage mit belastbarer Kostenabschätzung und realistischen Szenarien für die ersten 12 bis 24 Monate.

Christian Tegethoff

Geschäftsführer

CT Executive Search

[→ zur Biografie](#)

Lokale Branchenexperten sind nicht nur beim Markteintritt, sondern auch bei der Überprüfung und Anpassung bestehender Geschäftsmodelle in dynamischen Umfeldern wirksam. Politische Veränderungen, Sanktionen oder Lokalisierungsinitiativen, etwa in Indien und Saudi-Arabien, verändern die Rahmenbedingungen in kurzer Zeit.

Viele exportierende Unternehmen haben zudem „schlafende Märkte“: Regionen, in denen vor Jahren ein Importeur gewonnen wurde, der inzwischen wenig oder kaum Umsatz generiert. Ein lokaler Branchenexperte kann Ursachen klären, Marktpotenziale neu bewerten und effiziente Vertriebs- und Partnerstrukturen entwickeln.

Konzept

- **Rekrutierung statt Beratungsfirma:** Statt ein externes Beratungshaus zu beauftragen, wird ein erfahrener Branchenexperte engagiert, der den Zielmarkt aus der Praxis kennt, etwa als ehemaliger Vertriebsleiter einer internationalen Firma im Zielland.
- **Marktanalyse:** Innerhalb von drei bis sechs Monaten untersucht der Experte den Markt (Wettbewerb, Nachfrage, Preise, Händlerstrukturen, bestehende Lieferbeziehungen etc.) und nutzt sein Netzwerk zu Händlern, Behörden und Endkunden.

Ergebnis

- **Abschlussbericht:** Der Experte erstellt einen strukturierten Bericht mit konkreten Handlungsempfehlungen, etwa zur Gründung einer Tochtergesellschaft, zur Händlerstrategie oder zur Servicestruktur. Eine To-do-Liste mit Zeit- und Kostenplan bildet die Grundlage für die Entscheidungsfindung.

Umsetzung

- **Weiterarbeit:** Bereits im Projektverlauf kann die Möglichkeit einer längerfristigen Zusammenarbeit oder einer Übernahme in eine Festanstellung, beispielsweise als Repräsentanzleiter oder Geschäftsführer, geprüft werden.

Vorteile der Zusammenarbeit mit einem externen Marktspezialisten

- **Kostenersparnis:** Geringere Aufwendungen im Vergleich zur Beauftragung eines Beratungshauses.
- **Branchen- und Produktexpertise:** Nutzung tiefgehender Markt- und Produkterfahrung durch einen Experten mit lokalem Hintergrund.
- **Branchenspezifische Beratung:** Keine Standardkonzepte, sondern praxisnahe, individuell zugeschnittene Empfehlungen.
- **Praxisnähe:** Umsetzungsorientierte Analysen und realistische Handlungsvorschläge.
- **Langfristige Perspektive:** Möglichkeit der Weiterbeschäftigung des Experten in einer operativen Führungsrolle.



Fallbeispiel I



INDIEN

Auftraggeber: Mittelständischer Zulieferer der Stahlbranche

Aufgabe: Aufgrund rückläufiger Ergebnisse eines langjährigen exklusiven Vertriebspartners sollte ein belastbares Bild der aktuellen Marktsituation erarbeitet werden. Auf dieser Grundlage sollte eine lokale Marktstrategie konzipiert und umgesetzt werden, gegebenenfalls einschließlich der Gründung einer eigenen Vertriebsfirma.

Beraterprofil: Ehemaliger Vertriebsleiter Indien eines internationalen Herstellers von Verbrauchsmaterialien für die Stahlindustrie. Umfassende Erfahrung in der technischen und kaufmännischen Bewertung von Investitionsvorhaben.



Fallbeispiel II



KATAR

Auftraggeber: Europäischer Hersteller von Produkten für den Explosionsschutz

Aufgabe: Der externe Experte sollte die lokalen Rahmenbedingungen prüfen, um die Voraussetzungen für eine künftige Belieferung der katarischen Öl- und Gasindustrie zu etablieren.

Beraterprofil: Pensionierter Topmanager eines lokalen Öl- und Gasunternehmens mit aktiven Kontakten in die Branche.



Fallbeispiel III

REGION: ZENTRALASIEN

Auftraggeber: Europäischer Produzent von Messtechnik

Aufgabe: Marktanalyse von Kasachstan, Usbekistan und weiteren zentralasiatischen Staaten, um eine Vertriebsstrategie zu erarbeiten. Die Analyse umfasste bestehende Lieferstrukturen, aktuelle Wettbewerber, Preisniveaus und Margen sowie die Identifikation und Bewertung möglicher Vertriebspartner und Endkunden in der Region.

Beraterprofil: Ehemaliger Regionalvertriebsleiter europäischer Ausrüstungshersteller mit ausgeprägter Erfahrung in Lieferbeziehungen zu Öl-, Gas- und Bergbauunternehmen.





BEIRÄTE: TÜRÖFFNER UND PROBLEM-LÖSER IN KOMPLEXEN MÄRKTEN

Senior Advisors – Strategische Türöffner auf internationalen Märkten

In einer Welt des wachsenden Protektionismus, instabiler Lieferketten und geopolitischer Risiken reichen ein gutes Produkt und eine solide Strategie für den erfolgreichen Markteintritt oft nicht mehr aus. Für mittelständische Unternehmen, die in Osteuropa, im Nahen Osten oder in Asien aktiv sind, spielt der Zugang zu lokalen Netzwerken und Entscheidungsträgern eine zentrale Rolle. Untersuchungen aus der KMU-Forschung zeigen, dass persönliche Netzwerke, kulturelles Wissen und der Zugriff auf externe Expertise mit stärkerem Wachstum auf internationalen Märkten einhergehen.

Christian Tegethoff

Geschäftsführer

CT Executive Search

→ zur Biografie

Netzwerke und Marktkennntnis als Wettbewerbsvorteil

In diesem Kontext agieren die Senior Advisors als lokal verwurzelte strategische Begleiter und Türöffner. Mit ihrer Reputation und interdisziplinären Erfahrung helfen sie internationalen Unternehmen, Vertrauensbeziehungen zu den Entscheidern im Zielmarkt aufzubauen und strategische Partnerschaften zu entwickeln.

Dabei unterscheidet sich die Rolle eines Senior Advisors von der Funktion eines klassischen Beraters. Zu den Kernaufgaben eines strategischen Begleiters gehören die Vermittlung auf höchster Ebene zu Schlüsselkunden und Partnern, die Pflege relevanter Kontakte in Politik, Verwaltung und Verbänden sowie die Beratung zu Geschäftskultur, Regulierung und Marktlogik vor Ort. Ein Senior Advisor begleitet Verhandlungen, erkennt Geschäftspotentiale und unterstützt das lokale Top-Management bei der strategischen Weiterentwicklung der Landesgesellschaft.

Senior Advisors in Osteuropa, Indien und dem Nahen Osten

In Märkten wie Indien, den Golfstaaten oder Osteuropa sind Zugänge zu Unternehmenseigentümern und Politikverantwortlichen sowie persönliche Glaubwürdigkeit oft die Grundlage geschäftlichen Erfolgs.

Da die Tochtergesellschaften im Ausland meist knappe personelle Ressourcen haben und das lokale Management stark in operative Aufgaben eingebunden ist, können Senior Advisors diese Lücke schließen. Sie verfügen über den wichtigen Seitenblick eines erfahrenen Außenstehenden, analysieren den Business-Kontext aus der Vogelperspektive und fördern über die Nutzung ihrer Kontakte den Erfolg der Landesgesellschaft.

Wann der Einsatz eines Senior Advisors sinnvoll ist

Der Mehrwert eines Senior Advisors zeigt sich vor allem dann, wenn Markteintritt oder Marktausbau von politischer Sensibilität, komplexen Stakeholderstrukturen oder langwierigen Genehmigungsprozessen geprägt sind. Dies betrifft etwa die Einbindung in industriepolitische Programme, den Zugang zu Eigentümern großer Unternehmensgruppen oder die Vorbereitung hochrangiger Gespräche mit Behörden. Ein Advisor hilft zudem bei der Bewertung potenzieller Partner und stabilisiert die Kommunikation in Phasen wirtschaftlicher oder politischer Unsicherheit.

CT Executive Search – Identifikation und Gewinnung geeigneter Senior Advisors

CT Executive Search unterstützt Unternehmen bei der Identifikation, Ansprache und Auswahl geeigneter Senior Advisors in den Zielregionen.

Unsere Kandidaten sind erfahrene Führungspersönlichkeiten aus Wirtschaft, Diplomatie, Verwaltung oder Verbänden, die über erstklassige Kontakte und ein tiefes Verständnis der jeweiligen Märkte verfügen.

Mit einem internationalen Netzwerk von Büros und Partnern in Osteuropa, Asien und dem Mittleren Osten begleiten wir unsere Auftraggeber dabei, Senior Advisors zu gewinnen, die spürbaren Mehrwert schaffen – als Türöffner, Wegbegleiter und strategische Botschafter des Unternehmens im Zielmarkt.

DER AUTOR



CHRISTIAN TEGETHOFF ...

... ist Gründer und Geschäftsführer von CT Executive Search.

Mit mehr als 20 Jahren Erfahrung zählt Christian Tegethoff zu den international führenden Experten im Bereich der grenzübergreifenden Führungskräfteakquisition.

Seine Kompetenz liegt auf der der Rekrutierung für leitende Positionen in Unternehmen mit Aktivitäten in Osteuropa, dem Nahen Osten und Asien.

Vor der Gründung von CT Executive Search arbeitete Herr Tegethoff bei anderen internationalen HR-Beratungen, darunter Kienbaum Executive Consultants.

Seine HR-Expertise hat er auch in diversen Wirtschaftsverbänden eingebracht, etwa dem Ostausschuss der Deutschen Wirtschaft, verschiedenen Auslandshandelskammern oder dem Bundesverband Mittelständische Wirtschaft.

Herr Tegethoff hat an der Freien Universität Berlin und der Humboldt-Universität zu Berlin ein Masterstudium in Geschichte und Slawistik absolviert. Er hat außerdem einen Executive MBA an der Cass Business School/City University London erworben.



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

