

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION



FREELANCE-EXPERTEN: WEGWEISER AUF AUSLANDSMÄRKTEN



S. 2

ANALYSE:

Christian Tegethoff

MARKTERSCHLISSUNG UND -OPTIMIERUNG
MIT FREELANCE-EXPERTEN ▶



S. 6

INTERVIEW:

Horst Heinrich Kübel

„ZUSAMMENARBEIT BEWÄHRT SICH
AUF UNKARTIERTEM GELÄNDE“ ▶



S. 8

Dr. Reinhard Kohleick

„DER KAPITALEINSATZ IST ÜBERSCHAUBAR“ ▶

MARKTERSCHLIESSUNG UND -OPTIMIERUNG MIT FREELANCE-EXPERTEN

Besteht in Indien, Russland 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 Aufbau und 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.

Beim Markteintritt ist abzuwägen, welche finanziellen und organisatorischen Investitionen welche Einnahmen erwarten lassen. Viele Mittelständler entscheiden sich zur Risikominimierung und damit für ein schrittweises Vorgehen: erste Verkäufe über Importeure, dann Aufbau einer Repräsentanz, schließlich die Gründung einer Tochtergesellschaft im Zielland.

Exportverantwortliche stehen vor einem Henne/Ei-Problem, wenn mittelständische Geschäftsführungen Umsatzgrößen vorgeben, ab deren Erreichung die Einrichtung einer Präsenz im Zielland genehmigt werden kann. Aber 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. Diese können später allenfalls mühsam wieder verdrängt werden.

Unternehmensberatungen liefern oft generische Empfehlungen

Zur Vorbereitung eines möglichen Markteintritts beauftragen Unternehmen gewöhnlich eine Einrichtung der Außenwirtschaftsförderung oder, entsprechende finanzielle Möglichkeiten vorausgesetzt, ein Beratungsunternehmen. Die Berater führen dann eine Marktanalyse durch und erarbeiten eine Markteintrittsstrategie.

Die Analysen werden in der Regel von Beratern vorgenommen, die über wenig Branchenkenntnisse und keine Kontakte in der jeweiligen Industrie verfügen. Entsprechend fallen Konzeption, Datenerhebung und Schlussfolgerungen oft generisch und vorhersehbar aus.

Unklar bleibt, wie die Handlungsempfehlungen umgesetzt werden sollen, wenn das Unternehmen über keine Ressourcen und Mitarbeiter verfügt, die sich in der Zielregion auskennen.



Christian Tegethoff

Geschäftsführer

CT Executive Search

Unabhängige Branchenexperten als Wegweiser beim Markteintritt

Als Alternative bietet sich die Verpflichtung eines externen Branchenexperten an, der das wirtschaftliche und regulatorische Umfeld des jeweiligen Unternehmens aus eigener Anschauung von innen kennt – etwa aufgrund von vorheriger Tätigkeit bei einem Wettbewerber, einem Distributor oder auch einem Unternehmen aus der Zielbranche. In jedem Fall handelt es sich bei diesen Branchenexperten nicht um Persönlichkeiten mit Beratungshintergrund, sondern um Spezialisten mit operativer Erfahrung im Zielland.

Aufgabe eines solchen externen Spezialisten ist es zunächst, den Zielmarkt aus der Perspektive des Auftraggebers zu analysieren. Von Interesse sind hier die Wettbewerbssituation, lokale Preis- und Margenniveaus, die Wahl des angemessenen Vertriebsmodells sowie die Erstellung eines konkreten Businessplan inklusive Kostenschätzung.

Im Unterschied zu Beratungsunternehmen kann der Freelance-Spezialist auf Insiderwissen über die jeweilige Branche zugreifen. Im Idealfall kennt er die maßgeblichen Akteure im Markt persönlich – etwa Händler und Endkunden – und kann einschätzen, welche Kooperationsoptionen tatsächlich zielführend sind. Unter Nutzung seines Netzwerks ist der Freelance-Spezialist in der Lage, konkrete Analysen und Handlungsempfehlungen zu liefern und diese auf Wunsch auch selbst umzusetzen.

Denn der Berater steht im Idealfall auch langfristig als Geschäftsführer oder Repräsentanzleiter zur Verfügung, falls die Entscheidung zur Einrichtung einer Tochterorganisation fallen sollte.

MARKTEINTRITTSBERATUNG ÜBER INTERIM-CONSULTANT: ZUSAMMENFASSUNG

KONZEPT

- Statt der Beauftragung einer externen Beratungsfirma erfolgt die Rekrutierung eines Freelance-Beraters, der über praktische Erfahrung im Vertrieb relevanter Produkte in die Zielbranchen verfügt, etwa über langjährige Arbeit als Vertriebsleiter einer internationalen Firma im Zielland.
- Der Berater untersucht in einem Zeitraum von drei bis sechs Monaten den Zielmarkt (Wettbewerb, Nachfrage, Preise, Händlerstrukturen, bestehende Lieferverhältnisse etc.). Dabei nutzt er sein bereits vorhandenes Marktwissen und das Kontaktnetzwerk zu Behörden, Händlern und Endkunden.

ERGEBNIS

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

UMSETZUNG

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

Unabhängige Branchenexperten zur Anpassung von Geschäftsmodellen / Belebung „schlafender“ Märkte

Lokale Branchenexperten sind nicht nur beim Markteintritt von Nutzen, sondern auch bei der Evaluierung und Anpassung von Geschäftsmodellen in dynamischen Umfeldern. Importsubstitution in Russland, Iransanktionen, Regierungswechsel in der Ukraine - die Auslandsmärkte jenseits der Europäischen Union sind kompliziert, die Rahmenbedingungen ändern sich ständig.

Einmal erschlossene Märkte lassen sich deshalb nicht auf ewig mit dem gleichen Geschäftsmodell bearbeiten. Unternehmen müssen ihre Aktivitäten in den Zielländern fortwährend überprüfen und ggf. adaptieren.

In Russland etwa hat sich das Umfeld in den letzten sieben Jahren grundlegend gewandelt – Sanktionen, Rubelkursverfall und Importsubstitutionspolitik machen es in vielen Branchen unmöglich, auf den reinen Export zu setzen. Ein externer Spezialist aus der eigenen Branche kann etwa ergründen, ob eine (teilweise) Produktionslokalisierung zielführend ist, ob die entsprechenden Zulieferteile verfügbar sind und welches Modell (Greenfield, JV mit lokalem Partner, Lizenzregelung) aussichtsreich ist.

In den meisten exportierenden Unternehmen gibt es eine Reihe von „schlafenden“ oder vergessenen Märkten – Länder, in denen einmal ein Importeur gefunden wurde, der seither aber keinen oder geringen Umsatz generiert. Hier lohnt in den meisten Fällen eine Untersuchung der Ursachen – ein Spezialist aus dem jeweiligen Markt kann oft Wege zu effektiveren Vertriebsstrukturen aufzeigen und diese auch aufsetzen.

VORTEILE DER ZUSAMMENARBEIT MIT EINEM INTERIMSBERATER

- Kostenersparnis gegenüber Beauftragung eines Beratungshauses
- Nutzung von tiefer Branchen- und Produktexpertise durch Heranziehung eines Experten vom Markt
- Beratungsergebnis nicht generisch, sondern branchenspezifisch und von praktischem Wissen gestützt
- Fokus auf Praxisnähe und realistischer Umsetzbarkeit
- Möglichkeit der Weiterbeschäftigung des Beraters als Repräsentanzleiter/ Geschäftsführer

Rekrutierung von externen Spezialisten

CT Executive Search unterstützt bei der Identifikation und Ansprache von Experten im jeweiligen Zielmarkt. Dabei greifen wir auf unseren in Moskau zentralisierten Research und unser internationales Partnernetzwerk in Osteuropa, dem Mittleren Osten, China, Indien und Afrika zurück.

CT Executive Search begleitet den Verhandlungsprozess und auf Wunsch auch das Briefing des erfolgreichen Kandidaten.

Fallbeispiele:



I

Land: Russland

Auftraggeber: Mittelständischer Zulieferer der Bergbauindustrie

Mission: Aufgrund von schwachen Umsätzen eines seit vielen Jahren aktiven Exklusivimporteurs sollte ein realistisches Bild des Status Quo gewonnen werden. Darauf aufbauend sollte eine Strategie für den russischen Markt entwickelt und umgesetzt werden, ggf. inklusive Gründung einer Tochtergesellschaft.

Beraterprofil:

Ehemaliger Vertriebsleiter Russland eines internationalen Produzenten von Bergbautechnik. Erfahrung im technischen/kommerziellen Management 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

„ZUSAMMENARBEIT BEWÄHRT SICH AUF UNKARTIERTEM GELÄNDE“

Aus welchen Gründen haben Sie sich zur Arbeit mit einem Marktberater entschieden? Wie war die Ausgangslage und welches Ziel sollte erreicht werden?

REMA TIP TOP ist seit 20 Jahren mit einem Distributor in Russland vertreten, mit dem wir den Markt gemeinsam aufgebaut haben. Wir haben allerdings in den letzten Jahren festgestellt, dass es bei den Verkäufen keine Steigerungen mehr gegeben hat und bei einem Jahresumsatz im niedrigen Millionenbereich hängengeblieben ist. Wir haben deshalb Mittel und Wege gesucht, über einen eigenen Markteintritt Wachstum zu generieren.

Dazu wollten wir das Marktpotential validieren, die möglichen Herangehensweisen abwägen und anschließend unsere Strategie festlegen. Dazu hätten wir natürlich grundsätzlich auch mit einer Beratungsfirma arbeiten können. Hier besteht allerdings die hohe Wahrscheinlichkeit, dass diese den Markt auch nicht besser kennt als wir selbst und entsprechend lediglich von außen ein Marktbild erzeugt.

Wir haben uns darum dazu entschieden, einen in der Branche erfahrenen Manager zu suchen, der für uns in einem Zeitraum von sechs Monaten eine Marktstudie erstellen und darauf aufbauend auch einen Businessplan ausarbeiten konnte. Für uns war auch wichtig, dass dieser Manager für die anschließende Umsetzung zur Verfügung stehen würde.

Nach welchen Kriterien haben Sie den Berater ausgesucht?

Neben sehr guten Englischkenntnissen gehörten für uns Erfahrung in der Marktanalyse und Businessplanerstellung, hohe Reisebereitschaft, Erfahrung in der Arbeit mit internationalen Unternehmen und natürlich die Kenntnis unserer Branche in Russland zu den entscheidenden Faktoren.

Wo sehen Sie die Vorteile in der Zusammenarbeit mit einem unabhängigen Marktberater, auch gegenüber einer Unternehmensberatung?

Eine Unternehmensberatung wird mir sicherlich eine schöne Analyse erstellen und diese auch aufwändig präsentieren. Ich brauche aber auch jemanden, der den Plan dann umsetzt. Jemanden, der sich verpflichtet, die dort formulierten Ziele auch tatsächlich zu erreichen. Für mich war sehr wichtig, dass es nicht bei der Theorie bleibt, sondern dass die Dinge wirklich umgesetzt werden.

Mit dieser Herangehensweise waren wir bisher sehr erfolgreich und haben mittlerweile Tochtergesellschaften in Russland und Kasachstan gegründet. Über unseren Mann vor Ort haben wir weitere Mitstreiter in beiden Ländern eingestellt und auch erste Auftragsfolge eingefahren. Das Netzwerk unseres Beraters war sehr hilfreich bei der Interaktion mit Kunden, aber auch beim Aufbau des lokalen Teams.



Horst Heinrich Kübel

Global Director Marketing & Sales bei der REMA TIP TOP AG. Das bei München ansässige Unternehmen befasst sich mit der Produktion von Reparaturmaterialien, schwerem Verschleißschutz, Oberflächentechnik, zudem gehören Produkte für die Reparatur und Runderneuerung von Reifen zum Produkt- und Serviceprogramm. Das Unternehmen beschäftigt 8.000 Mitarbeiter und erzielt einen Jahresumsatz von über 1 Mrd. Euro. CT Executive Search hat REMA TIP TOP bei der Suche und Auswahl eines unabhängigen Marktberaters für Russland und Zentralasien unterstützt.

Was muss das Unternehmen bereitstellen, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Freelance-Marktberater zu gewährleisten?

Wir haben unserem Mann in Russland einen „Zwilling“ in der Unternehmenszentrale beigeordnet, einen festen Ansprechpartner. Dadurch konnte sich der Marktberater auf die Arbeit vor Ort konzentrieren, während der Zwilling ihn durch das Dickicht der Unternehmensabläufe geführt hat. Eigentlich hatte der Berater sogar zwei Zwillinge – den Vertriebscontroller und mich! Diese intensive Zusammenarbeit in der Analysephase war die Grundlage für die spätere reibungslose Implementierung des Businessplans.

Später haben wir dann die neuen Kollegen in Russland und Kasachstan durch virtuelle Schulungen an Bord geholt und auch unter Coronabedingungen eine seriöse Einarbeitung sichergestellt. Von dem dabei entstandenen virtuellen Schulungskonzept profitiert heute das ganze Unternehmen.

In welchen Situationen ist die Zusammenarbeit mit einem Freelance-Marktextperten grundsätzlich sinnvoll?

Eine solche Zusammenarbeit bewährt sich immer dann, wenn Sie sich als Unternehmen auf unkartiertem Gelände bewegen. Dann, wenn Sie irgendwo Potentiale vermuten, aber keine echten Informationen haben. Russland und Zentralasien haben viele Facetten, ökonomisch und kulturell. In so einem Kontext brauchen Sie einen erfahrenen Spezialisten, der Interesse hat, mittel- und langfristig mit Ihnen zusammenzuarbeiten.

Ein in Deutschland ansässiger Berater hat möglicherweise auch ein Netzwerk vor Ort und kann Informationen generieren. Nach Abschluss der Analyse lässt er mich aber allein und ich stehe vor dem Umsetzungsproblem.

Der Einsatz eines lokalen Marktberaters ist dagegen eine sehr praxis- und implementierungsorientierte Weise, einen neuen Markt zu erobern. Hier ist natürlich auch die Zusammenarbeit mit der richtigen Persönlichkeit entscheidend und CT Executive Search hat damals die richtigen Kandidaten an den Tisch gebracht.

Wie schätzen Sie die Lage in Russland momentan ein? Welche Perspektiven bietet der Markt?

Speziell für uns ist der Bergbaubereich interessant. In Russland sind hier Investitionen in Höhe von 91 Mrd. USD innerhalb der kommenden 6 Jahre geplant, um die Rohstoffbranche/Infrastruktur der Bergbauindustrie weiter nach vorn zu bringen. Für uns ist Russland deshalb ein absolut wichtiger Zielmarkt, in dem wir uns nicht nur auf einen Distributor verlassen können. Deshalb haben wir hier zwei Niederlassungen gegründet.

Die meisten russischen Bergwerke sind in privater Hand. Ein großer Teil des Managements wird von Ausländern gestellt, etwa von Australiern und Briten, die wir zum Teil schon seit langem kennen. Ich sehe auch deshalb einen großen Markt für unsere Produkte.

„DER KAPITALEINSATZ IST ÜBERSCHAUBAR“

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

Ja, wir haben verschiedentlich auf externe Expertise zurückgegriffen – vor allem dann, wenn etwas nicht geklappt hat oder neue Themen angefangen wurden.

Die Zusammenarbeit mit einem Berater empfiehlt sich immer dann, wenn benötigtes Wissen im Hause nicht verfügbar ist und dieser Umstand auch wahrgenommen wird. Bei der Frage der Wahrnehmung von Defiziten gibt es durchaus Unterschiede zwischen russischen und deutschen Unternehmen.

In letzteren ist die Bereitschaft größer, Berater hinzuzuziehen. In russischen Unternehmen gilt der Rückgriff auf externen Rat schnell als Eingeständnis des eigenen Nichtwissens, insbesondere bei Führungskräften alter Prägung. Hinzu kommt, dass der Fundus an relevanten Beratern in Russland relativ klein ist. Typisch ist der Fünfundzwanzigjährige mit dreijähriger Berufserfahrung bei EY oder PwC, der auf eigene Rechnung seine Dienste anbietet. In Deutschland können die Unternehmen dagegen aus dem Vollen schöpfen und Berater verpflichten, die einen nachweisbaren *track record* haben.

Generell ist meine Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Beratungshäusern heterogen, vor allem bei Themen jenseits der Rechts- und Finanzberatung.

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

Ausländer haben oft große Probleme, ihre Expertise in den lokalen Kontext einzupassen. Das fehlende kulturelle Wissen beeinträchtigt dann auch die Glaubwürdigkeit. Je technischer eine Aufgabenstellung, umso eher ist ein ausländischer Experte geeignet. Das bedeutet auch, dass er für marktnahe Themen eher ungeeignet ist.

Wo sehen Sie die Vorteile eines aus dem Markt platzierten Freelancers 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 zu fahren.

Der Kapitaleinsatz ist überschaubar, es werden auch keine langfristigen Verpflichtungen in Form von Fixkosten oder steuerlichen Sachverhalten geschaffen.

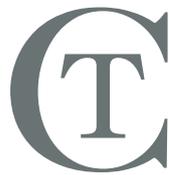


Dr. Reinhard Kohleick hat als Managing Director der Private-Equity-Firma Quadriga Capital Russia etliche Unternehmen begleitet. Als Privatinvestor fungiert er heute als Aufsichtsrat, Vorstand oder Beirat für mehrere Technologieunternehmen, die international expandieren. Dr. Kohleick ist Mitglied des Beirats von CT Executive Search.

Was können Unternehmen tun, um die Zusammenarbeit mit einem Freelancer erfolgreich zu gestalten?

Meiner Meinung nach ist *hire & forget* das größte Problem. Der Berater benötigt organisatorische Unterstützung, seine Einbindung ist entscheidend – ein nicht zu unterschätzender Aspekt. Dazu gehört enge Kommunikation über den gesamten Projektverlauf.

Entscheidend 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, Russland/GUS, 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.

MOSCOW

CT Executive Search LLC
Central Office
Shlyuzovaya nab. 8,1
115114 Moscow, Russia
Telephone: +7 499 678 2111
E-Mail: office@ct-executive.com

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

