



Absatzinternationalisierung in Emerging Markets

Absatzinternationalisierung ist eines der Kernmerkmale der sehr erfolgreichen Mittelständler



DNS der Weltmarktführer*

- A** Strategische Marktausrichtung
- B** Innovation
- C** **Entwicklung globaler Absatzmärkte**
- D** Kostenoptimierte Wertschöpfung
- E** Führung und Organisation
- F** Finanz- und Risikomanagement

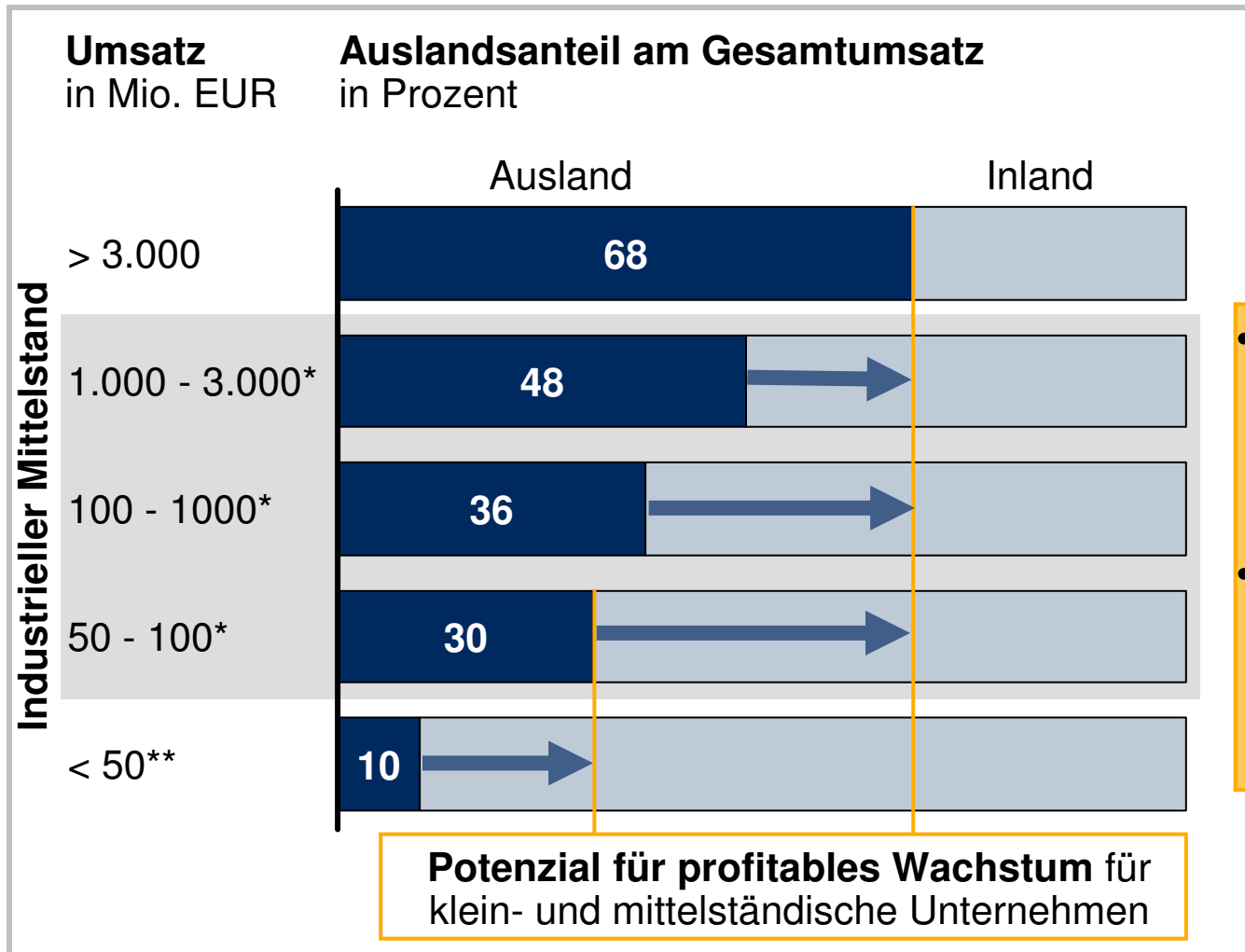
Fokus der Weltmarktführer in der Absatzinternationalisierung auf **Emerging Markets** als Kernwachstumsmärkte der Zukunft**

* Ergebnisse des Buchs basierend auf empirischer Untersuchung "Unternehmertum Deutschland — Perspektiven für profitables Wachstum" (2004) mit über 700 beteiligten Unternehmen aus dem industriellen Mittelstand (Umsatz 50 Mio. - 3 Mrd. EUR)

** Überdurchschnittlich starker Ausbau der Auslandsvertretungen in China, Osteuropa und Indien geplant bis 2008

Quelle: Unternehmertum Deutschland

Für den industriellen Mittelstand besteht nach wie vor ein signifikantes Wachstumspotenzial durch stärkere Internationalisierung



- Deutlich **stärkere Internationalisierung bei Großunternehmen** feststellbar mit stark steigender Tendenz
- Auch im Mittelstand wachsendes Auslands-geschäft von 10% p.a.***, aber immer noch **Wachstumspotenzial**

* Basierend auf Stichprobe von > 600 Unternehmen (Unternehmertum Deutschland I)

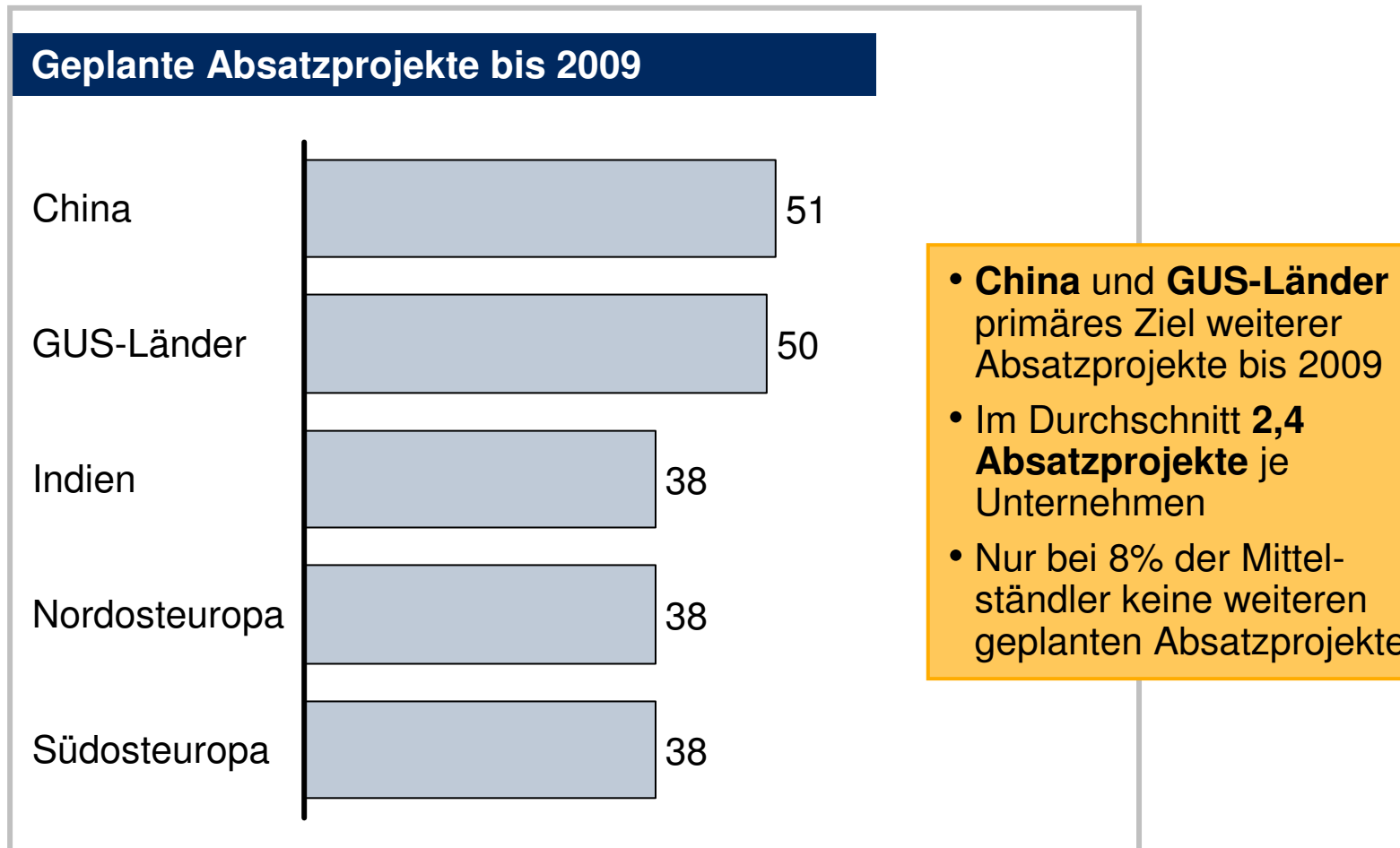
** Basierend auf Umsatzsteuerstatistik (nur Unternehmen, die international aktiv sind)

*** Auslands-geschäft wächst bei Teilnehmern um 10% gegenüber 4% Wachstum im Inlandsgeschäft

Quelle: Umsatzsteuerstatistik, Presse, Unternehmertum Deutschland

Zahlreiche Mittelständler haben das Wachstumspotenzial erkannt und setzen die Absatzinternationalisierung in Zukunft konsequent fort

in Prozent der 150 befragten Mittelständler



Quelle: Unternehmertum Deutschland

Allerdings: Absatzinternationalisierungsprojekte in Emerging Markets sind keine "Selbstläufer"

Typische Herausforderungen für Mittelständler



Erfahrungen aus der Praxis*

- „Die Erschließung von Auslandsmärkten geschieht **zufällig**. Sie hängt davon ab, wer uns auf Messen anspricht.“
- „Wir versuchen seit 10 Jahren in Indien Fuß zu fassen – bisher **ohne Erfolg**.“
- „In China verdienen momentan **wenige wirklich Geld**.“

Hohe Misserfolgsquote von bis zu 50% für Absatzinternationalisierungsprojekte**

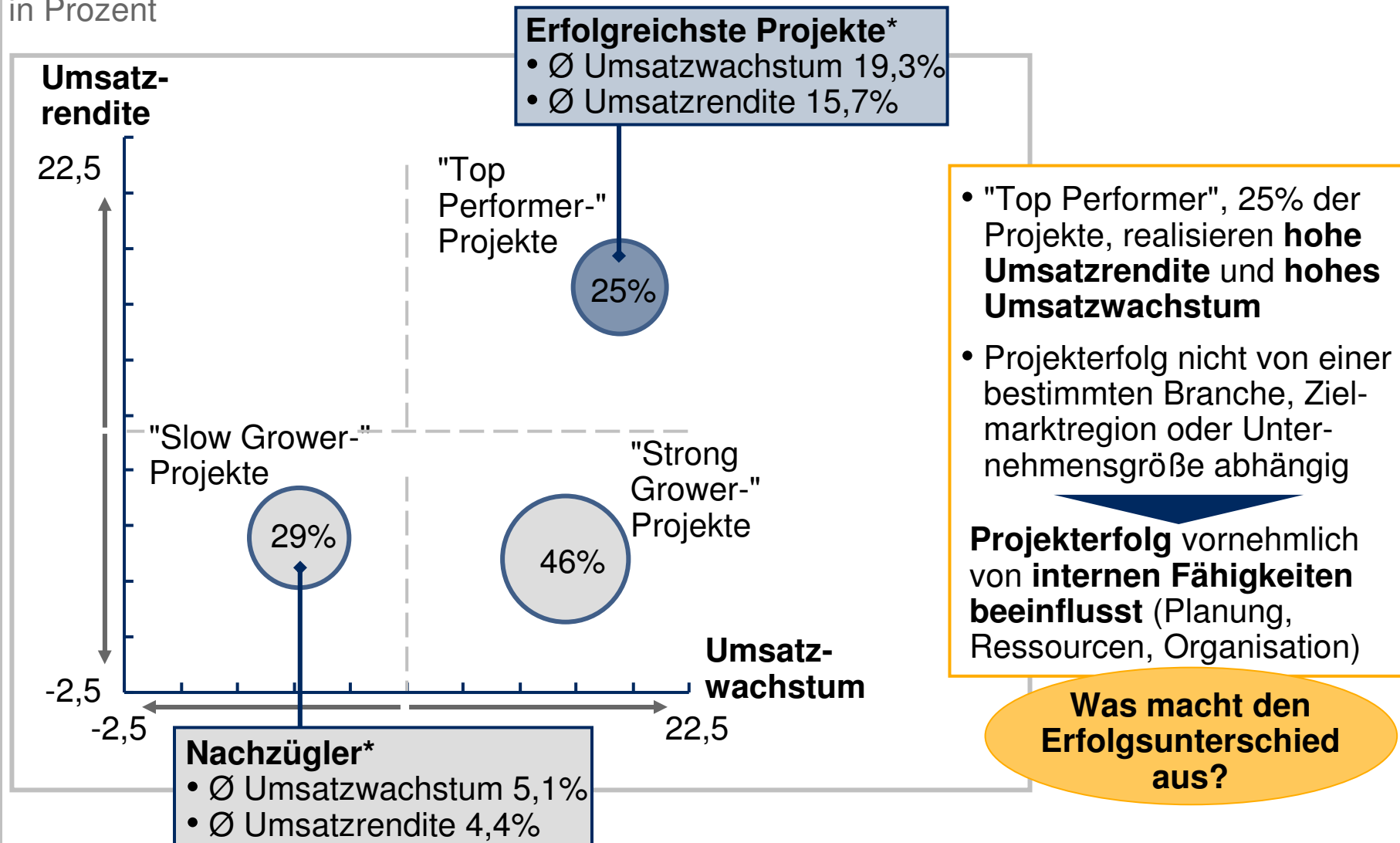
* Zitate aus Verprobungs- und Vertiefungsinterviews, Sommer 2006/Frühjahr 2007

** Selbsteinschätzung von 700 Unternehmertum Deutschland Teilnehmern: Ø 25% Misserfolgsquote, bei einem Viertel der Befragten scheitern aber über 50%

Quelle: Unternehmertum Deutschland

Der wirtschaftliche Erfolg von Absatzinternationalisierungsprojekten streut stark und wird vornehmlich von internen Fähigkeiten determiniert

in Prozent



* Gemessen nach metrischem Erfolgsmaß, das auf den beiden Erfolgsgrößen Umsatzrendite und -wachstum 3 Jahre nach Markteintritt beruht

Quelle: Unternehmertum Deutschland

Unternehmertum Deutschland ermittelte Erfolgsfaktoren für die Absatzinternationalisierung in Emerging Markets

Was hat die Untersuchung* ermittelt?



- Empirische Erhebung im Herbst/Winter 2006 zur Ermittlung von **Erfolgsfaktoren** für Absatzinternationalisierungsprojekte** in Emerging Markets (insbesondere Osteuropa und China)
- Eine der **umfassendsten Untersuchungen**** zur Absatzinternationalisierung im industriell geprägten Mittelstand mit 150 ausgewerteten Projekten
- Ermittlung Erfolgsfaktoren über **ein- bzw. mehrfaktorielle Varianzanalysen** auf Basis eines projekt-spezifischen Erfolgsmaßes (Umsatzwachstum und -rendite des Projekts 3 Jahre nach Markteintritt)***

Unternehmertum Deutschland ist eine **gemeinsame Initiative** von **McKinsey** und dem Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship (**LEMEX**) an der Universität Bremen

* 2. Unternehmertum-Deutschland-Untersuchung nach "Perspektiven für profitables Wachstum" (2004)

** 70 Fragen zu den Themen Projekt- und Marktprofil, Projektorganisation, Internationalisierungsstrategie, Controlling/Finanzen/Projekterfolg, Unternehmensprofil

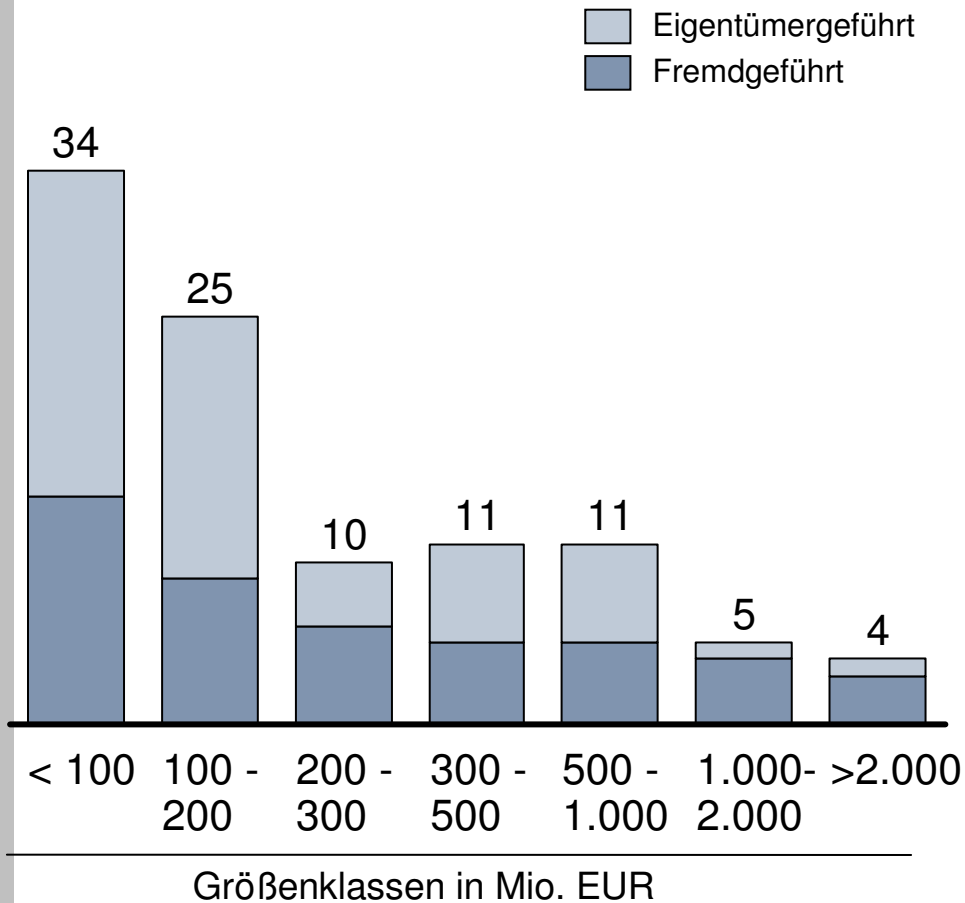
*** Alle ermittelten Erfolgsfaktoren weisen wissenschaftlich anerkanntes Signifikanzniveau auf

Quelle: Unternehmertum Deutschland

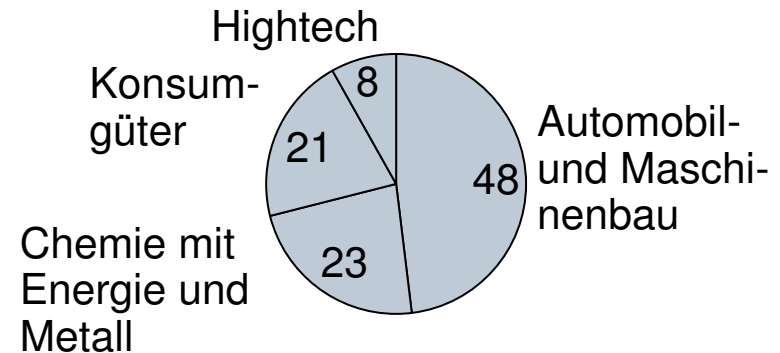
Der industrielle Mittelstand wird dabei in seiner ganzen Breite erfasst

in Prozent der 150 untersuchten Projekte

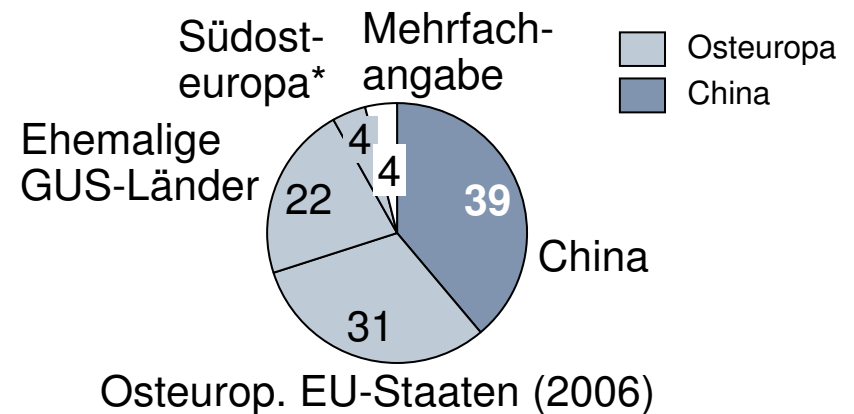
Unternehmensgröße



Branchenverteilung



Regionale Verteilung der Projekte



* Bulgarien, Rumänien, ehemaliges Jugoslawien und Türkei
Quelle: Unternehmertum Deutschland

Es konnten 6 Erfolgsfaktoren in der Absatzinternationalisierung in Emerging Markets ermittelt werden

- **Strategische Entscheidungen** (Marktauswahl und Festlegung Zielsegmente) mit **höchster Bedeutung für Projekterfolg**
- Innovations-Champions und Spezialierer in Emerging Markets am aktivsten, **Kostenführer** deutlich unterrepräsentiert, daher Hinterfragen der **traditionellen Heimatmarktstrategie**



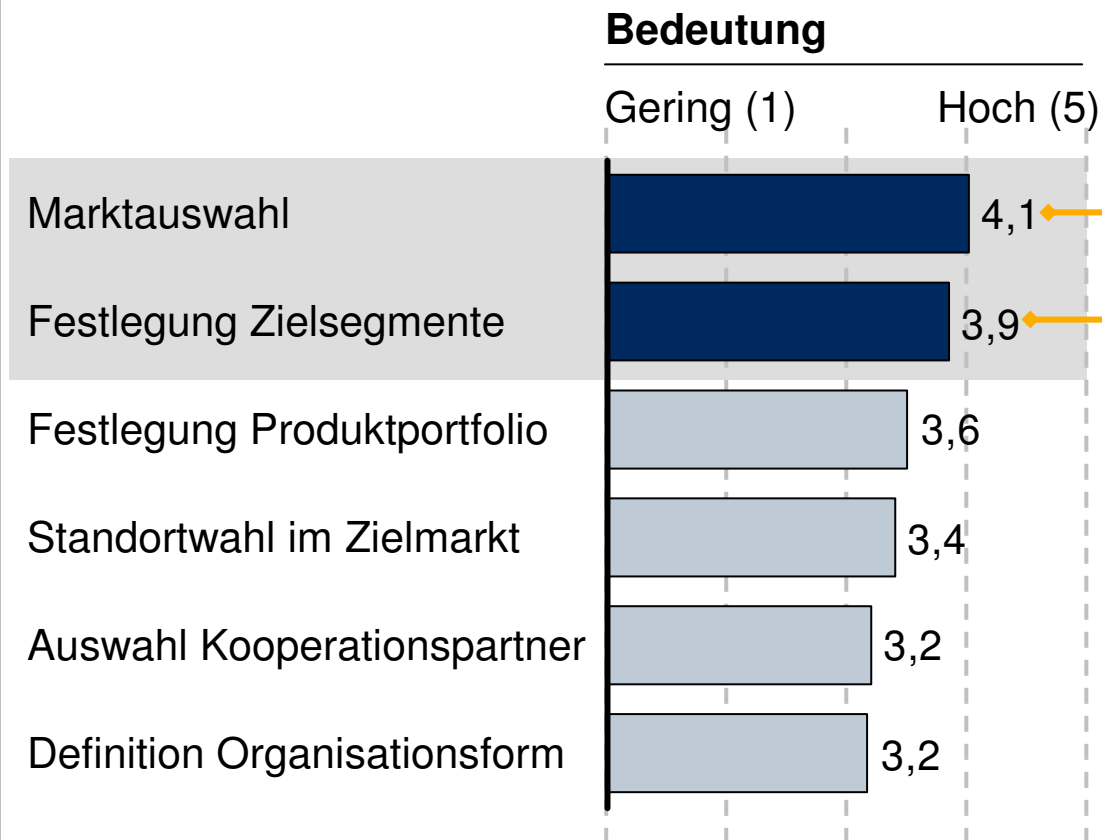
Quelle: Unternehmertum Deutschland

1

Die Erarbeitung einer ziellandspezifischen Strategie ist entscheidend für den Projekterfolg

Mittelwerte

Bedeutung von Entscheidungen für Projekterfolg*



Auswahl des **richtigen Zielmarktes**, dabei Berücksichtigung der **eigenen Auslandserfahrung**** (typischer Internationalisierungspfad: 1. Westeuropa, 2. Nordamerika, 3. Osteuropa, 4. Asien)

Erarbeitung einer **klaren Value Proposition** für die lokalen Zielsegmente; Voraussetzung dafür: genaues **Marktverständnis** und lokaler **Wettbewerbsvorteil**

* Rückblickende Einschätzung der Teilnehmer

** Bei Abweichung vom Expansionspfad: Gefahr der Unterschätzung der Herausforderungen; Abgleich erforderlicher und verfügbarer Ressourcen/Kompetenzen erfolgskritisch

Quelle: Unternehmertum Deutschland

Es konnten 6 Erfolgsfaktoren in der Absatzinternationalisierung in Emerging Markets ermittelt werden

- Aufbau einer eigenen **Organisation vor Ort** spätestens drei Jahre nach Markteintritt und Abschluss nur **weniger Kooperationen** mit gezielt ausgesuchten, **ähnlichen Partnern**
- Mit eigener Organisation **Investitionen** in eigene Infrastruktur **erfolgsteigernd**, im Übrigen möglichst schlanke Aufstellung



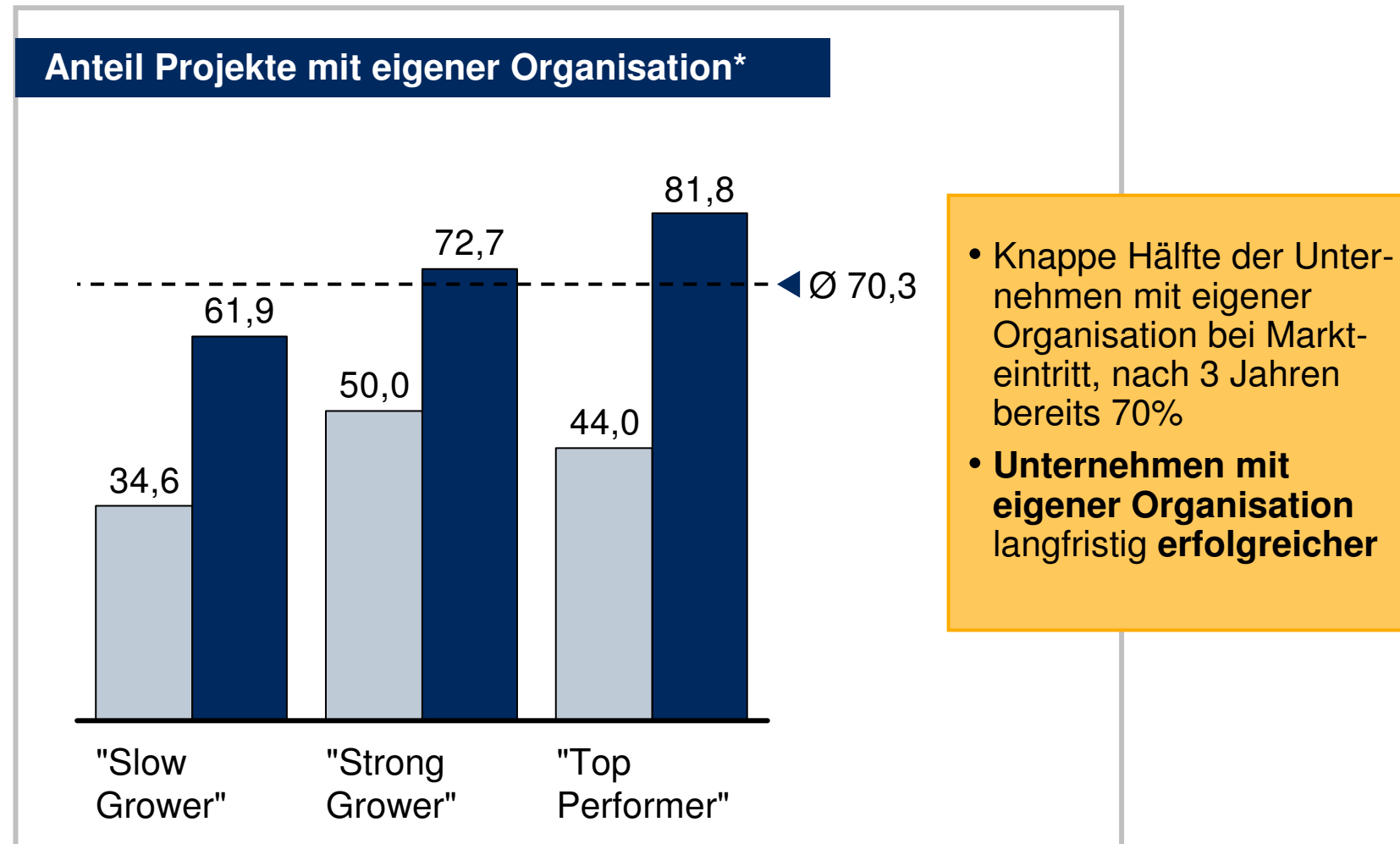
Quelle: Unternehmertum Deutschland

2

Erfolgreiche Projekte sorgen für unternehmerischen Durchgriff mit eigener Organisation vor Ort* ...

in Prozent

Bei Markteintritt
3 Jahre später



* Eigene Organisation: Auslandsniederlassung/Neugründung oder Akquisition Tochtergesellschaft

Quelle: Unternehmertum Deutschland

Es konnten 6 Erfolgsfaktoren in der Absatzinternationalisierung in Emerging Markets ermittelt werden

- **Hoher Expat-Anteil** bei Markteintritt (50%), danach Reduktion
- Expats mit **Unternehmerqualitäten**, Locals mit **Zielmarktwissen** (Kontakte, Netzwerk, Erfahrung)
- Herausforderung: Recruiting und Bindung von Locals
- Hohe Entscheidungskompetenz vor Ort für Personal/Marketing

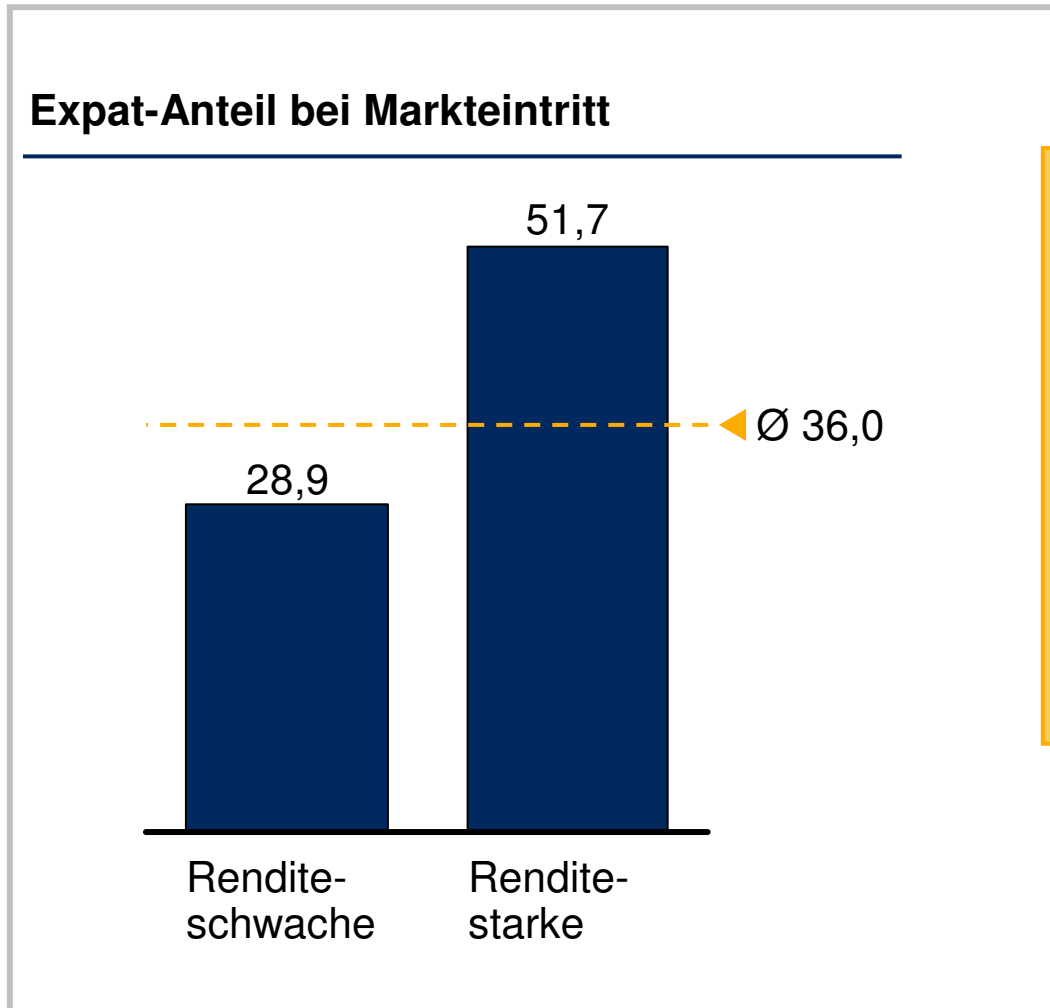


Quelle: Unternehmertum Deutschland

3

Ein hoher Anteil an Expats bei Markteintritt steigert den Erfolg, später ist aber eine deutliche Reduktion sinnvoll

in Prozent



- Erfolgreiche Absatzprojekte mit **ausgewogener Mischung von Expats und Locals (50%/50%)*** bei Markteintritt
- Expats insbesondere wichtig auf Grund von **Produktkenntnis und -erfahrung** sowie **Kontakten/ Verbindungen** im Unternehmen
- **Entscheidungskompetenz vor Ort** für Personal und Marketing erfolgsteigernd



* Entspricht 5 - 6 Expats bezogen auf alle betrieblichen Funktionen (Vertrieb, Controlling etc.)

Quelle: Unternehmertum Deutschland

Es konnten 6 Erfolgsfaktoren in der Absatzinternationalisierung in Emerging Markets ermittelt werden

- **Landesspezifische Anpassung des Marketing-Mix** erfolgssteigernd, aber in der Praxis nur bedingt üblich (Produkte, produktbegleitende Dienstleistungen, Vertriebskanalmix, Markennamen/-logo)
- **Hohe Steigerung Markenbekanntheit** nach Markteintritt



Quelle: Unternehmertum Deutschland

4

Lokale Produktpassung und ein fokussiertes Angebot produktbegleitender Dienstleistungen fördern das Wachstum

Erfolgreiche Fallbeispiele

hansgrohe

Produktpassung an lokale Bedürfnisse

- Armaturenhersteller mit erfolgreicher Internationalisierungshistorie (80% Auslandsanteil am Umsatz)
- Eroberung des chinesischen Massenmarkts über
 - Exzellentes Marktverständnis (z.B. durch Interviews mit Bauentwicklern und Recruiting chinesischer Designer)
 - Ziellandspezifische Produktpassung (Modellserie mit voluminösen/barocken Formen statt minimalistischem Design wie in Europa)

Erfolgsfaktor

- Anpassung Produkte, insb. im B2C-Bereich
- Angebot produktbegleitender Dienstleistungen; Herausforderung: Fokussiertes Angebot und Eigenerbringung

 Giesecke & Devrient
Creating Confidence.

Eigenerbringung produktbegleitender Dienstleistungen

- Führender internationaler Anbieter von Banknotenpapier/-bearbeitungssystemen sowie komplexen Systemlösungen
- Marktführerschaft im indischen Markt für Geldsortiermaschinen infolge Eigenerbringung von Vertrieb und Wartung
 - Differenzierung im Wettbewerb durch Service gegen asiatische "Billigkonkurrenz"
 - Kontrolle Servicequalität durch Eigenerbringung
 - Nutzung Kontakt bei Wartungen für CRM-Maßnahmen

Quelle: Presse

Es konnten 6 Erfolgsfaktoren in der Absatzinternationalisierung in Emerging Markets ermittelt werden

- **Bedrohung durch Marken- und Produktpiraterie** bisher gering eingeschätzt, allerdings in China schon heute sehr relevant
- Fokus auf Abwehr derzeit nicht erfolgsteigernd, aber Ermittlung **projektspezifisches Risiko** und **Absicherung Kernkompetenzen** über präventive Abwehrinstrumente sinnvoll



Quelle: Unternehmertum Deutschland

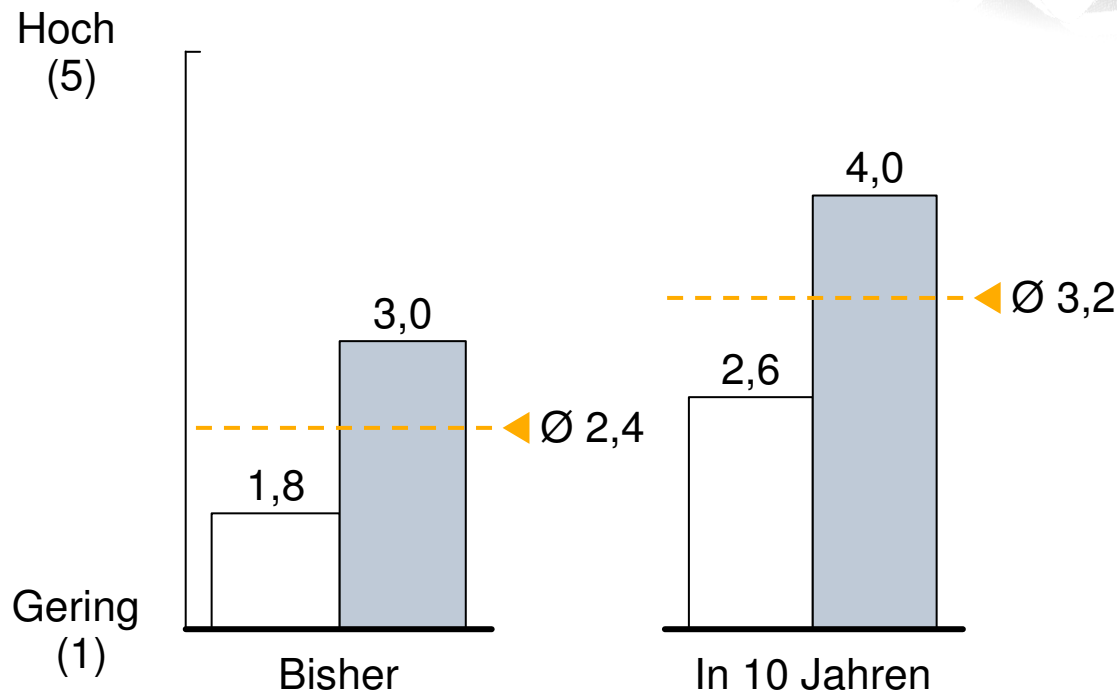
5

Die Marken- und Produktpiraterie hat stark zunehmende Relevanz, insbesondere in China und im Automobil-/Maschinenbau

Mittelwerte

□ Osteuropa
 ■ China

Wahrgenommene Bedrohung durch Marken-/Produktpiraterie



- Aktuell Bedrohung als gering eingeschätzt, **zukünftig** deutlich **stärkere Bedrohung erwartet***
- In China bereits heute stärker wahrgenommene Bedrohung als in Osteuropa; zudem Bedrohung im Automobil-/Maschinenbau am stärksten eingeschätzt
- Bedrohung allerdings existent **unabhängig von Präsenz** im lokalen Zielmarkt

* Bisher gehen 20% der Unternehmen von einer (sehr) starken Bedrohung aus, in 10 Jahren sind es 50% und in China sogar 80%

Quelle: Unternehmertum Deutschland

Es konnten 6 Erfolgsfaktoren in der Absatzinternationalisierung in Emerging Markets ermittelt werden

- Geschäftsführung mit **substanziellem Zeit-Commitment im Zielmarkt** (30% der Zeit für Auslandsaktivitäten)
- Kontinuierliches Berichtswesen, aber Vermeidung Kontrollwahn
- Definition und Anwendung von **Abbruchkriterien** (Entscheidungs- und Umsetzungskonsequenz)



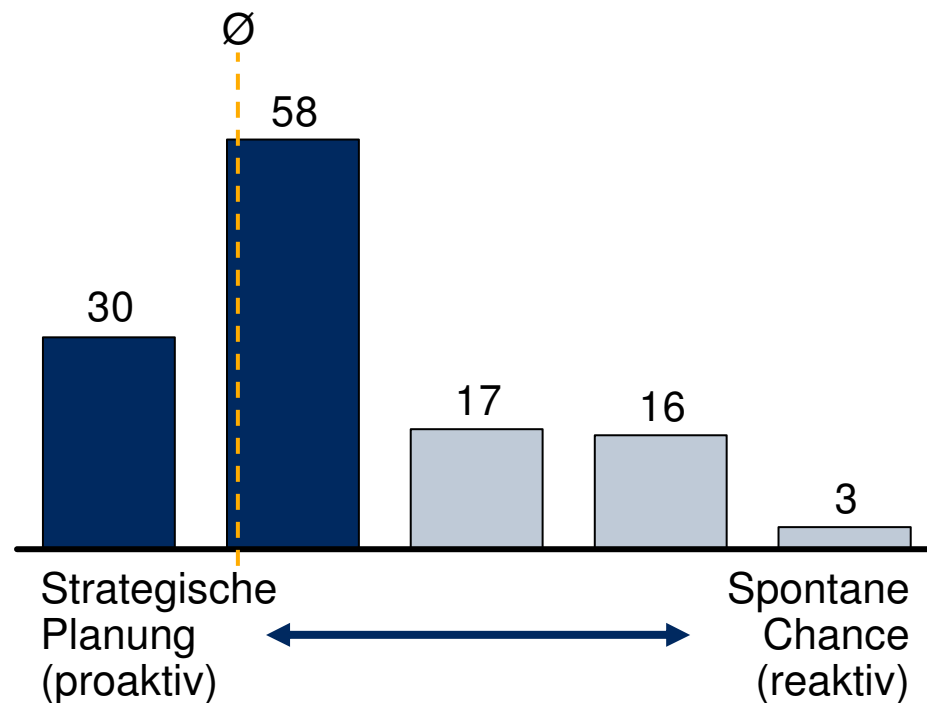
Quelle: Unternehmertum Deutschland

6

Systematische und gründliche Planung zahlt sich aus

Anzahl der untersuchten Projekte

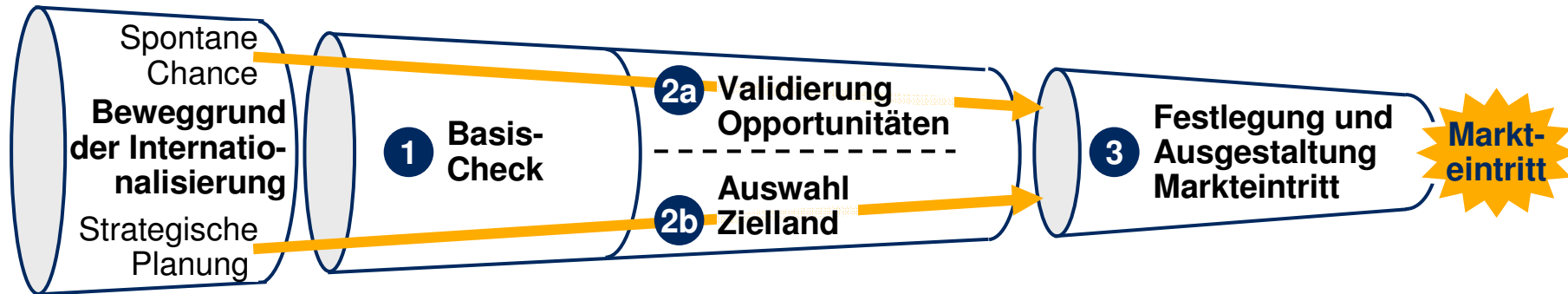
Impuls der Absatzinternationalisierungs-Projekte



- Mehrheit der Projekte initiiert durch strategische Planung
- **Strategisch geplante Projekte signifikant erfolgreicher**, insb. je weiter die Zielmärkte geografisch und kulturell entfernt und je größer die Unternehmen sind
- Erfolg auch bei Reaktion auf spontane Chance möglich, allerdings **systematisches Vorgehen** in Vorbereitung und Durchführung **erfolgsteigernd**

Quelle: Unternehmertum Deutschland

Für Absatzinternationalisierungs-Projekte wird ein dreigliedriges Vorgehen empfohlen

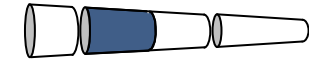


Leitfragen

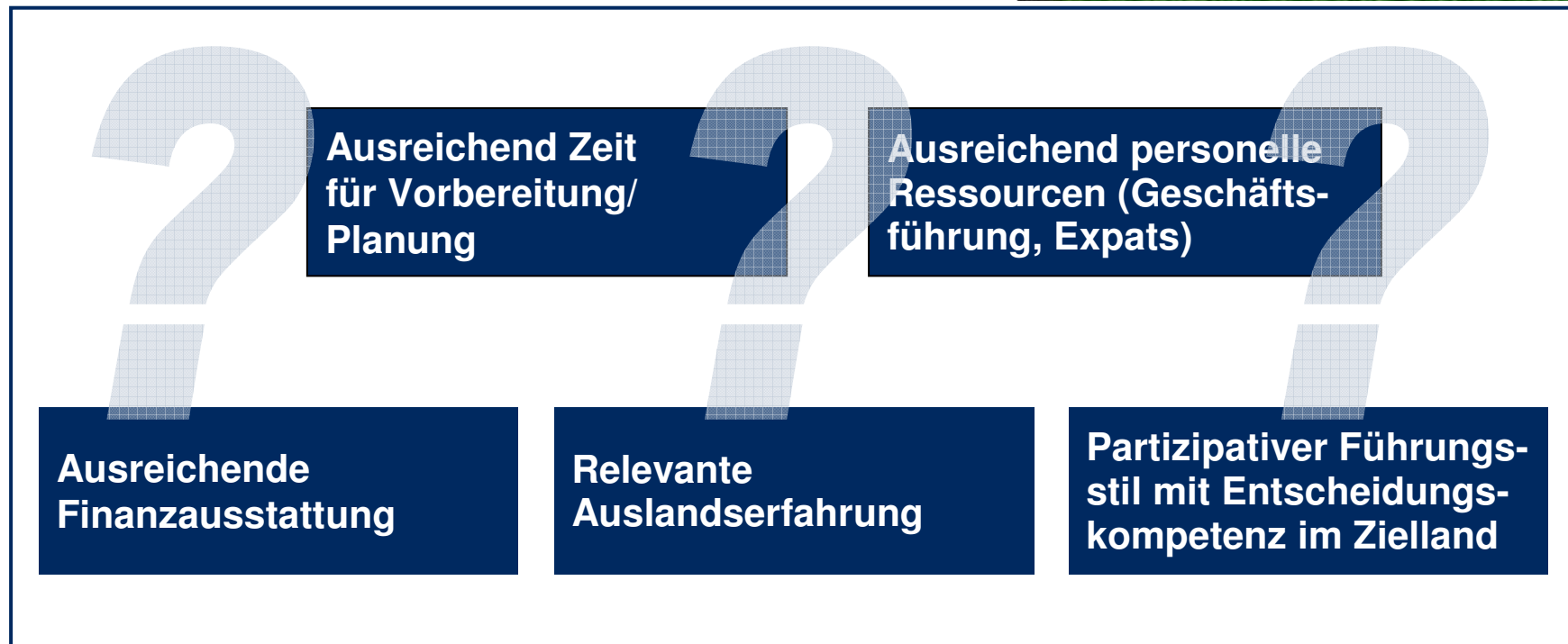
- Aus welchem **Beweggrund** denkt das Unternehmen über Absatzinternationalisierung nach?
- Welche **Strategie** zur Absatzinternationalisierung verfolgt das Unternehmen (reaktiv/proaktiv)?
- Verfügt das Unternehmen über die **Grundvoraussetzungen** für eine erfolgreiche Absatzinternationalisierung?
- Für Unternehmen, die auf **spontane Chance** reagieren:
 - Gibt es bessere Opportunitäten in anderen Ländern?
 - In welcher Zeitfolge werden die Opportunitäten bearbeitet (nacheinander vs. gleichz.)?
- Für **strategisch planende Unternehmen** (proaktiv):
 - Was sind grundsätzlich attraktive Auslandsmärkte?
 - Welcher Auslandsmarkt passt am besten zum Unternehmen?
 - In welcher Zeitfolge werden die Märkte bearbeitet?
- Was ist die **richtige Markteintrittsstrategie** für den Zielmarkt?
- Wie wird sie konkret umgesetzt?

Quelle: Unternehmertum Deutschland

Der Basis-Check zeigt, ob die nötigen Ressourcen für eine erfolgreiche Absatzinternationalisierung vorhanden sind



Kriterien zur Überprüfung der Grundvoraussetzungen – Sind Sie bereit?



Quelle: Unternehmertum Deutschland

Zur Festlegung des Ziellandes ist ein stufenartiger Prozess mit Vorauswahl und "Länder-Due-Diligence" sinnvoll



Vorauswahl attraktiver Zielmärkte

- Für Unternehmen, die auf spontane Chance reagieren
 - Vergleich **Attraktivität anderer Zielmärkte** mit Opportunität
 - Bewertung des **Startvorteils** bei Opportunität
- Für strategisch planende Unternehmen
 - Auswahl **makroökonomischer Indikatoren** zur allgemeinen Beurteilung potenzieller Zielmärkte*
 - Erstellung Ranking generell attraktiver Länder, z.B. durch **Gewichtung der Indikatoren** in einem **Scoring-Modell**

Short-list Zielmärkte

Bewertung priorisierter Zielmärkte

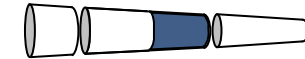
- Bewertung Zielmärkte für Absatzprojekt im Rahmen einer **Due Diligence** auf Basis **detaillierter Markt- und Wettbewerbsanalysen** sowie persönlicher **Meinungsbildung vor Ort**
 - Marktgröße/-wachstum für das ausgewählte Produkt
 - Marktdynamik
 - Markteintrittsbarrieren
 - Substitutionsprodukte
 - Wettbewerber
 - Kundensegmente
 - Affinität des Zielmarkts
 - Umfang relevanter Unternehmensressourcen

Entscheidung Zielmarkt




* BIP-Größe/-Wachstum, politische und makroökonomische Stabilität
Quelle: Unternehmertum Deutschland

Die Vorauswahl attraktiver Zielmärkte kann über ein verfügbares und individualisierbares Scoring-Modell* erfolgen



Scoringmodell zur Absatzinternationalisierung



Ziel Ziel ist die **Erstellung eines Rankings allgemein attraktiver Zielländern** anhand makroökonomischer und gesamtgesellschaftlicher Indikatoren. Ergebnis des Scoringmodells ist eine **Shortlist an priorisierten Ländern**, die unternehmensindividuell (d.h. anhand produktspezifischer Markt- und Wettbewerbsanalyse sowie persönliche Meinungsbildung vor Ort) bewertet werden müssen

Struktur Die Bewertung erfolgt auf Basis von **vier Kriterien** (hinterlegt durch...)

- Makroökonomische Attraktivität
- Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen
- Standortfaktoren/Faktorkosten
- Arbeits- und Lebensbedingungen

Bedienung **Schritt 1: Gewichtung der Kriterien und Subkriterien und Auswahl** Gewichtungspräferenz in die gelben Felder im Blatt "Eingabemaske" Region aus dem Drop down-Menü (orange) auszuwählen

Schritt 2: Darstellung der Ergebnisse im Blatt "Output - Ländera...

Datenquellen International Financial Statistics (Internationaler Währungsfonds), De Intelligence Unit, IMD World Competitiveness Yearbook 2006, Human Vereinten Nationen), OECD Statistics, Transparency International,

Ziel

- **Ranking potenzieller Zielmärkte** nach Attraktivität für die Absatzinternationalisierung anhand makroökonomischer und gesamtgesellschaftlicher Indikatoren
- Erarbeitung einer Shortlist mit priorisierten, allgemein attraktiven Ländern als Ergebnis des Modells

Struktur

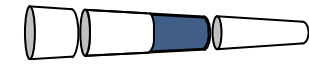
- Bewertung auf Basis von **4 Kriterien** (hinterlegt durch **42 Indikatoren**, die sich **individuell gewichten** lassen)
 - Makro-ökonomische Attraktivität
 - Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen
 - Standortfaktoren/Faktorkosten
 - Arbeits- und Lebensbedingungen

Umfang

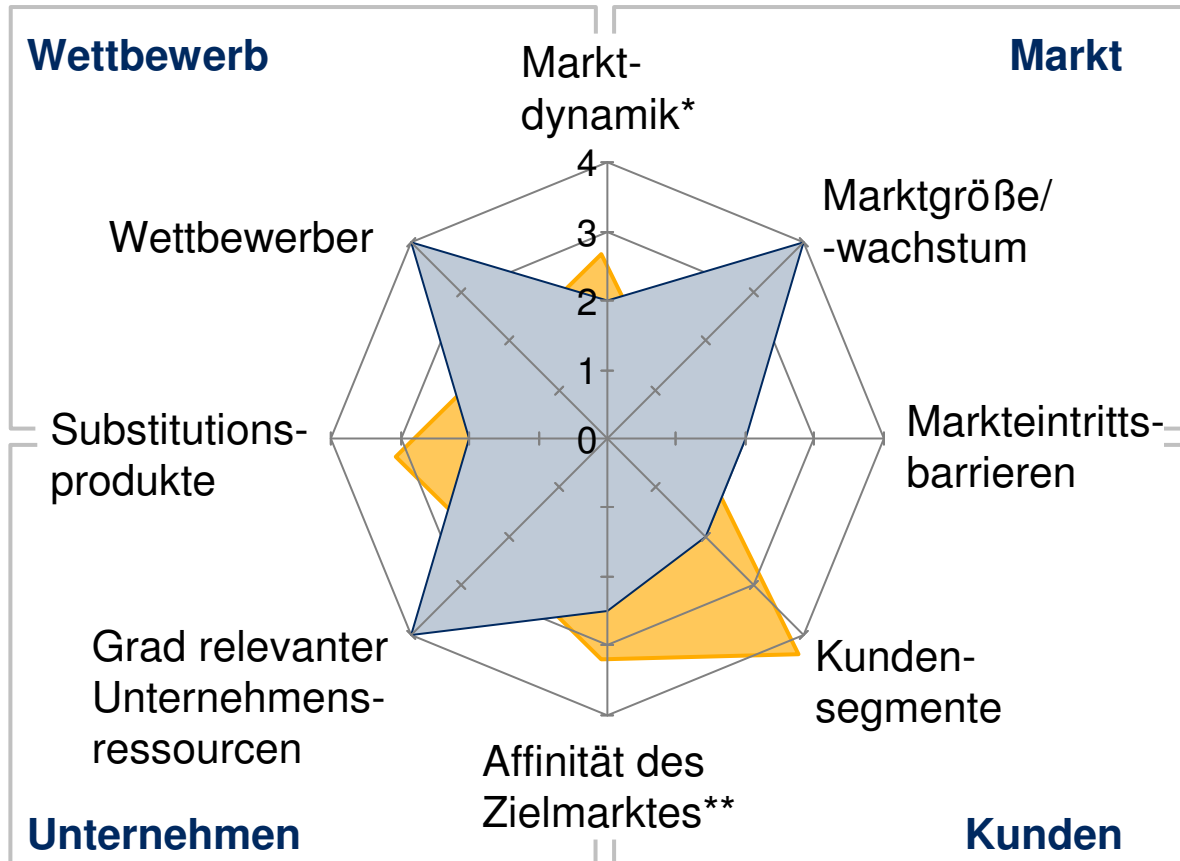
- Rohdaten für **48 Länder** (Regionen: Osteuropa, Asien, westliche Industrieländer) hinterlegt, erhoben aus unterschiedlichen Datenbanken/Ratings/Indices

* Beispielhaft entwickelt von McKinsey für die Absatzinternationalisierung auf Basis eines Excel-Modells (siehe Screenshot)
Quelle: Unternehmertum Deutschland, Team

Die Beurteilung priorisierter Zielmärkte erfolgt auf Basis spezifischer Markt-/Wettbewerbsanalysen sowie persönlicher Meinungsbildung vor Ort



Attraktivität
 0 = gering
 4 = hoch



- **Detailbewertung priorisierter Zielmärkte** im Rahmen einer **Due Diligence***** zwingend notwendig – unabhängig davon ob auf strategischer Planung beruhend oder als Reaktion auf spontane Chance
- Zusätzlich: **persönliche Meinungsbildung** mit Geschäftsführung vor Ort sowie **Priorisierung der Länder auf einer Zeitachse**

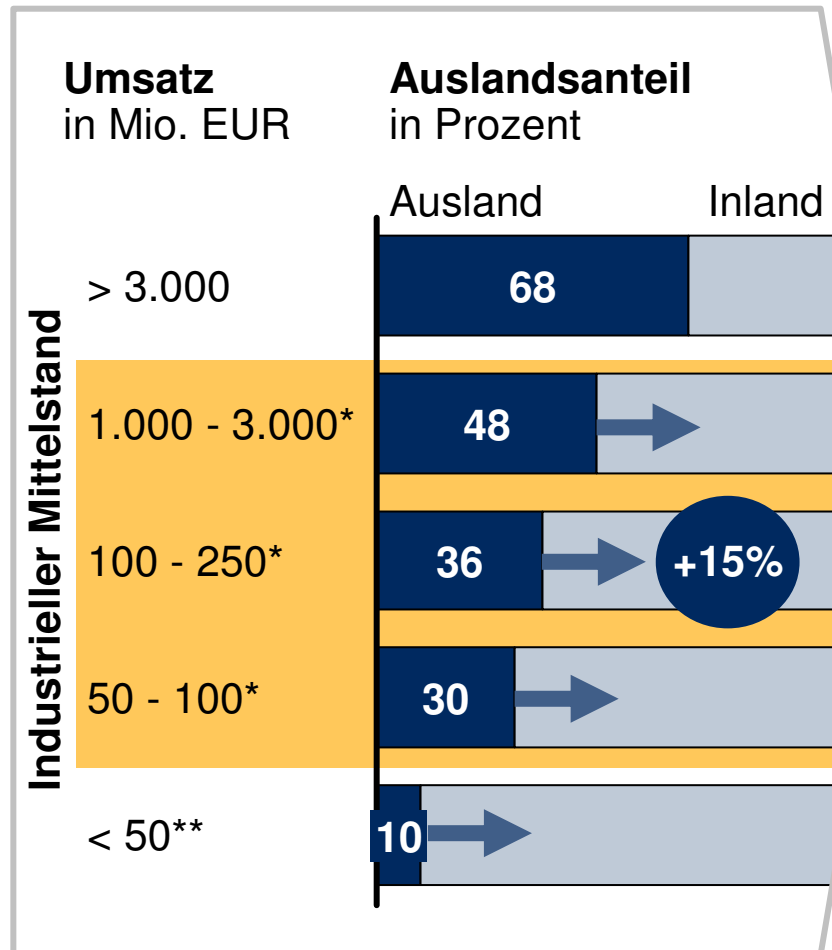
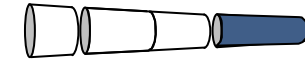
* Z.B. Marktkräfte/-trends, Volatilität

** Ähnlichkeit des Zielmarktes mit Heimatmarkt, Grad der Produktadaption

*** Erstellung unternehmensspezifischer Länderprofile (siehe Beispiel zweier Länder) auf Basis von branchen- und unternehmensspezifischen Daten und Fakten

Quelle: Unternehmertum Deutschland

Stärkere Internationalisierung führt – bei Beachtung aller Erfolgsfaktoren – zu einem signifikanten Umsatz- und Gewinnsprung für das Unternehmen



Potenzial durch Steigerung Auslandsanteil um 15%***:

- **Umsatzsprung** von knapp **100 Mio. EUR** für das Durchschnittsunternehmen der Stichprobe**** mit 320 Mio. EUR Umsatz
- **Gewinnsprung** von **> 6 Mio. EUR** p.a. bei durchschnittlicher Umsatzrendite von 6,5%

* Basierend auf Stichprobe von > 600 Unternehmen (Unternehmertum Deutschland I)

** Basierend auf Umsatzsteuerstatistik (nur Unternehmen, die international aktiv sind)

*** Steigerung Auslandsanteil am Gesamtumsatz um mind. 15% ohne Verdrängungseffekt im Inland (gleichbleibender Umsatz in absoluten Zahlen)

**** Durchschnitt über alle 150 in der Untersuchung befragten Unternehmen: 320 Mio. EUR Umsatz und 6,5% Umsatzrendite

Quelle: Osiris, Umsatzsteuerstatistik, Presse, Unternehmertum Deutschland

A road with a closed barrier (red and yellow stripes) in the foreground. In the background, there are two famous buildings: St. Basil's Cathedral and the Forbidden City. A speech bubble with a yellow border contains the text 'Gehen Sie die Herausforderung an?'. Three yellow arrows point upwards from the speech bubble towards the barrier.

**Gehen Sie
die Herausfor-
derung an?**

Initiative Unternehmertum Deutschland
Kontakt: Dr. Annette Minn, Christiane Dreiers
Telefon: 0211-136 4624
info@unternehmertum-deutschland.de
www.unternehmertum-deutschland.de