

# Kennen Sie Ihre relevanten Absatzmärkte? - Wirklich?

von Tobias Kerkhoff

## Kurzübersicht

- o Welches System liegt hinter der Expansionsentscheidung?
- o Denken Sie nicht in Bildern der Vergangenheit, sondern berücksichtigen Sie die Zukunft.
- o Fokus: Es gibt nicht 27 Fokusbereiche!



Der erfolgreiche Eintritt in neue Absatzmärkte kann ein großer Hebel für profitables Wachstum sein, gerade in Situationen, in denen zentrale Absatzmärkte bereits gesättigt erscheinen, was bei näherer Betrachtung oftmals nicht der Fall ist. Aber für den weiteren Artikel nehmen wir an, dies sei tatsächlich der Fall. Oftmals kommen Klienten, die sich auf einem Wachstums-Plateau, z.B. hinsichtlich ihrer Umsatzziele befinden, mit dem Vorschlag auf uns zu, neue Länder oder Regionen zu erschließen.

Neben offenkundigen Risiken wie z.B. Wechselkursschwankungen oder politischer Instabilität, bietet ein Markteintritt auch jede Menge Chancen, wie z.B. die Verringerung der Abhängigkeit von einzelnen Regionen oder die Gelegenheit zusätzlich vorhandenes Umsatzpotenzial zu heben. Wie ich in meinem letzten Artikel rings um das Thema Unternehmensgesundheit herausgearbeitet habe, bildet ein gesundes Wachstumsfundament die Basis für einen Expansionsprozess, da ansonsten das Chaos lediglich multipliziert wird. Eine weitere *conditio-sine-qua-non* ist das Vorhandensein eines strukturierten Systems, das hinter der Expansionsentscheidung liegt. Dieses strukturierte System sollte als erste Prüfung für jeglichen Markteintritt dienen und sorgsam erarbeitete Aspekte berücksichtigen. In der Praxis haben sich unter anderem die folgenden bewährt:

- o Legen Sie sogenannte K.O.-Kriterien fest, z.B. eine Mindestgröße an Bevölkerung, absehbare Rentabilität oder politische Rahmenbedingungen
- o Bewerten Sie die Marktattraktivität anhand gleichbleibender Kriterien, z.B. der Markteintrittsbarrieren, der Wettbewerbssituation oder Energieversorgung vor Ort
- o Berücksichtigen Sie die Erfolgchancen des Markteintrittes, z.B. auf Basis der eigenen finanziellen Ressourcen oder der Bekanntheit Ihrer Marke

Wichtig ist zudem, dass sich die Internationalisierungsentscheidung nicht im Abarbeiten dieser Prüfung erschöpfen darf. Dies wäre rein technischer Natur und zu wenig ganzheitlich für strategische Entscheidungen. Die Prüfung dient der Substantiierung, nicht aber dazu eine Entscheidungsautomatik einzurichten.

Ein weit verbreiteter Irrtum liegt zusätzlich an dem Festhalten von Bildern und Stereotypen der Vergangenheit. Was meine ich damit? Denken Sie beispielsweise kurz an Argentinien. Während Argentinien bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges eine globale Wirtschaftsmacht mit stetigem Wachstum und hohem Wohlstand gewesen ist, befindet sich das Land nicht erst seit dem Staatsbankrott in 2001 auf dem absteigenden Ast dank Hyperinflation, massiven Exportbeschränkungen und ausufernden Staatsschulden. Vergessen Sie also vor jeder Expansionsentscheidung nicht Ihren Kenntnisstand über die jeweilige Zielregion zu „updaten“, beispielsweise wird Afrika immer noch zu Unrecht rein als Entwicklungskontinent gesehen.

Einen weiteren Stolperstein, den es unbedingt zu vermeiden gilt, ist das Thema Zerstreung statt Fokus. Nicht nur einmal stand zu Beginn von Internationalisierungsprojekten die Diskussion im Raum, gleichzeitig in mehrere äußerst komplexe Zielregionen zu expandieren. Wir raten dringend davon ab, mehr als fünf (maximal!) Absatzmärkte als Fokusregionen auszurufen, denn die Komplexität, der Zeitaufwand und die erforderlichen (finanziellen) Ressourcen werden gerne unterschätzt. Es gibt nicht 27 Fokusbereiche! Alternativ können Sie auch in einem eher kleinen Absatzmarkt ein Pilotprojekt initiieren, um Erfahrungen in einer noch unbekanntem Zielregion zu sammeln.

Abschließend möchte ich Sie dazu ermutigen, sich mit Ihren relevanten Absatzmärkten intensiv zu beschäftigen und diese regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen, denn so sind Sie zukunftsicher und wachstumsstark aufgestellt.