



News

Internationaler Vertrieb: Zuerst die Märkte verstehen!

August 2020

Zunächst die internationalen Märkte verstehen, dann bearbeiten. Hört sich eigentlich ganz logisch an: Nur auf der Basis eines fundierten und validen Wissens über einen Markt lassen sich strategisch sauber verankerte Vertriebskonzepte entwickeln. Wer einen Markt verstanden hat, kann zielgerichtet handeln und muss sich nicht mit Experimenten in der Markterschließung begnügen. Was sich zunächst banal liest, hat in der Realität durchaus seine Tücken. Oft fehlt es an verfügbaren Daten oder an der Kompetenz vor Ort, überprüfbares Marktwissen zu beschaffen. Oder man verlässt sich auf persönliche Quellen, die auf dem Wissenstand von Einzelpersonen ein verzerrtes Bild wiedergeben.

Nehmen wir zum Beispiel die zunächst einfache Frage nach Marktvolumen und erreichbarem Markt. Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Unternehmen stellt ein Produkt X her und ist bekannt als Premiumhersteller und Qualitätsführer. Im Heimmarkt ist dieses Produkt für 20 Euro pro Stück etabliert und beschert dem Unternehmen die gewünschten Deckungsbeiträge. Nun besteht eine reelle Chance, dieses Produkt zum Beispiel in Indien einzuführen – neben all den unzähligen besonderen Marktrealitäten und einem potenziellen Absatzvolumen von mehreren 100 Millionen Stück pro Jahr, stellt sich erst nach vielen Monaten und manchmal Jahren kraftvoller Vertriebsarbeit heraus, dass der Markt diese Preisreife noch gar nicht erreicht hat, das Produkt ist dort allenfalls für 12 Euro zu verkaufen. Oder anders gesagt: ein hochattraktives Marktvolumen, aber im angestammten Preissegment ein unattraktives Volumen im erreichbaren Markt. Dieses Beispiel ist sicherlich eine rhetorische Vereinfachung im Kern, aber ein reales Dilemma.

Es wäre jetzt spannend, sich zum Thema marktorientierte Preis- und Produktpolitik auszulassen. Es geht uns aber zunächst darum, pro Fokusland die kontinuierliche und überprüfbare Recherche der relevanten Marktdaten, Trends, Prognosen sicherzustellen. Dabei geht es nicht um die Zahlen hinter dem Komma, sondern um belastbare Einschätzungen. Erst auf der Basis bewertbarer Daten sind Entscheidungen – auch langfristige – möglich, oder zumindest steigt die Wahrscheinlichkeit vernünftige und intelligente Entscheidungen zu treffen. Das soll übrigens nicht die intuitive Entscheidungskraft schmälern, die gerade in mittelständischen Unternehmen oft zu mutigen und visionären Entscheidungen führt.

Die Gretchenfrage bleibt: Wie kommt man an belastbare Daten ran und wie sehen pragmatische Methoden aus? Die wichtigsten Daten, die uns immer wieder begegnen und die nicht nur hilfreich, sondern elementar auch für den Markteintritt sein können: Gesamtdaten und die Entwicklung der letzten drei Jahre.

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG

Liebich & Partner
Gewerbepark Cité 20
Marstall Unterlinden
D-76532 Baden-Baden

+33 (0)3 88 45 65 45
liebich-partner@ffu.eu
www.liebich-partner.de



Wesentliche Informationen für einen Markteintritt

- Belastbare Marktpreis-Recherche
- Analyse der Vertriebsstrukturen
- Wettbewerbsverhalten (Produkt, Preis, Personal, Marktvorbereitung)
- Umsatz und Absatz im erreichbaren Markt
- Interkulturelle Besonderheiten

Der Weg zum erfolgreichen internationalen Vertrieb in drei Schritten

Der erste Schritt: Aufbau einer einheitlichen Wissensstruktur, die eindeutig definiert, in welcher Präzision die einzelnen Wissensbausteine recherchiert und aufbereitet werden. Entscheidend ist das Liefern der Datenquellen. Dabei kann es hilfreich sein, so zu arbeiten wie seriöse Journalisten – nur dann, wenn Daten über mindestens zwei Quellen abgesichert sind, sollte man sie ernst nehmen. Das können einfache volkswirtschaftliche Daten sein, verbunden mit qualitativen einfachen Befragungen von Marktteilnehmern. Eine gute Transparenz von Best-Practice-Modellen spült dabei oft die einfachen und pragmatischen Methoden nach oben, z.B. durch das Beschaffen von Daten aus anderen angrenzenden Branchen einen schnellen Bezug zu verwertbaren Zahlen herzustellen, ohne dass man sich im vermeintlichen Alptraum hoher Investitionen wiederfindet. Auch Marktforschungsexperten greifen mittlerweile u.a. auf einfache, bezahlbare Methoden mit guten Ergebnissen zurück.

Der zweite Schritt: Sicherstellen, dass qualifizierte Kompetenzträger kontinuierlich den Markt beobachten (wohlgemerkt: kein Fulltime-Job) – das bedeutet auch nicht nur in Vertriebskompetenz zu investieren, sondern eben auch in Markt- und Marketingkompetenz.

Der dritte Schritt: Auf der Basis einer kontinuierlichen und professionell-pragmatischen Marktbeobachtung lassen sich Fehler vermeiden und strategisch zielgerichtete Entscheidungen treffen – am Ende steht eine intelligente Marktbearbeitung, die sich mit dem Potenzial statt mit zweifelhaftem subjektiven Halbwissen beschäftigt. Gut strukturiertes Marktwissen verhindert übrigens auch, dass man mit den richtigen Produkten und Geschäftsmodellen am falschen Ort ist und umgekehrt. Dass am Ende immer auch mutige unternehmerische Entscheidungen nötig sind, steht außer Frage – aber auch die machen deutlich mehr Sinn, wenn die Attraktivitäts- und Risikofaktoren eines Marktes klar und überprüft auf dem Tisch liegen.

Welche Erfahrungen haben Sie auf diesem Gebiet gemacht? Welche Fragen treiben Sie um? Wir haben Antworten zum Thema [Integrierte Marktbearbeitung](#) – sowohl national als



Personalberatung

auch international. Ganz konkret bieten wir Ihnen auch Lösungen für Ihre Fragestellungen zu erfolgreichem **Vertrieb in Frankreich**.

Autor: Norbert Wölbl

**Ihre deutschsprachige
Ansprechpartnerin:**

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG



Nina Meyer

Partner Recruiting & Executive Search

meyer@ffu.eu

+49 (0) 7221 9078 0 (Telefon)

+33 (0)6 65 12 66 56 (Mobil)

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG

Liebich & Partner
Gewerbepark Cité 20
Marstall Unterlinden
D-76532 Baden-Baden

+33 (0)3 88 45 65 45
liebich-partner@ffu.eu
www.liebich-partner.de