



Bild: Beam Consulting GmbH

© BEAM Consulting GmbH

Bild 1: Deutsche Unternehmen forcieren zunehmend ihre internationale Geschäftsausweitung.

Erfolgreich im internationalen Wettbewerb

Als Industrieunternehmen erfolgreich und effektiv im internationalen Wettbewerb mit Beam

Viele mittelständische Unternehmen und Hidden Champions in der Automatisierungstechnik richten ihr Geschäft zunehmend internationaler aus. Dabei sehen sie sich vielfältigen Herausforderungen gegenüber: Wie gelingt ein richtiger und schneller Market Access? Wie lässt sich der Erfolg in bereits erschlossenen Märkten forcieren? Das Business Enhancement Activation Model (Beam) bietet Unternehmen hier konkrete Lösungsansätze für größeren und insbesondere nachhaltigen Erfolg auf internationaler Ebene.

Es ist ein derzeit typisches Szenario: Ein europaweit erfolgreicher deutscher Hersteller von Automatisierungslösungen beschließt den nächsten Schritt und beginnt die strategische Erschließung weiterer Ländermärkte fernab der gewohnten europäischen Gefilde. Doch bei der Internationalisierung gelten für Mittelständler und Hidden Champions, im Gegensatz zu den international breit aufgestellten Großkonzernen, schon aufgrund der strukturellen Größe andere Voraussetzungen: Zwar wissen die Unternehmen um die Potenziale der in den Fokus genommenen Ländermärkte – etwa in den Trendmärkten Brasilien, Russland, Indien oder China (Bric) –, doch fehlen ihnen oftmals die Manpower und das länderspezifische Markt-Know-how, um sich in diesen Märkten erfolgreich zu positionieren.

Market Access richtig vorbereiten

Die unternehmerische Herausforderung ist dabei, den Marktzugang – den sogenannten Prozess des Market Access – richtig zu planen, frühzeitig eine

tiefe Kenntnis über den Ländermarkt bzw. seine Akteure zu erlangen und sich auf die länderindividuellen Gegebenheiten schon im Vorfeld auszurichten. Die Zeiten, in denen man Märkte mit dem bloßen Rückenwind des 'Made in Germany'-Images aufrollen konnte, sind vorbei: In den Ländermärkten sehen sich deutsche Mittelständler heute einer oftmals starken einheimischen Konkurrenz gegenüber – zusätzlich zu den Wettbewerbern, mit denen man schon in den Heimatmärkten konkurriert. Deshalb gilt es, jedem Ländermarkt eine ganz individuelle Aufmerksamkeit zuteilwerden zu lassen, um die Potenziale für die eigenen Produkte vorab zu bestimmen und anzupassen.

Gründe für verhaltenen Markterfolg identifizieren

Gleiches gilt für Ländermärkte, in denen der Schritt des Market Access bereits geschehen ist, der Erfolg jedoch hinter den Erwartungen zurückbleibt. Auch hier müssen sich Unternehmen zur Forcierung des Markter-

folges exakt mit dem Umfeld auseinandersetzen, die Barrieren identifizieren, die den Erfolg verhindern und die Treiber offenlegen, die nachhaltig die Potenziale der eigenen Produkte in Markterfolge umsetzen.

Wissen, was die Akteure im jeweiligen Ländermarkt wirklich treiben

Um den Markterfolg voranzutreiben ist es wichtig, ein Produkt oder eine Dienstleistung mit den jeweiligen Bedürfnissen bzw. den kaufentscheidenden Kriterien des Ländermarktes abzustimmen. Denn Markt- oder Management-Know-how, die in einem Ländermarkt Wettbewerbsvorteile begründen, sind nicht eins zu eins auf andere Ländermärkte im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit übertragbar. Entscheidend für den Erfolg ist, jeden Ländermarkt und dessen Kunden für sich zu betrachten. Dazu ist es wichtig, für die kulturell oftmals stark differierten Auslandsmärkte jeweils die entscheidenden Marktinformationen, Trends, Chancen und Risiken bzw. Barrieren zu identifizieren und kritische Erfolgsfak-



toren sowie die vorherrschenden Marktgesetze und Marktdynamiken genau zu analysieren. Die Entscheider in den Unternehmen brauchen zuverlässige Marktzahlen, die die länderindividuellen Gegebenheiten sicher berücksichtigen, um auf Basis dieser Ergebnisse das eigene Leistungsangebot richtig auszurichten.

Positionierung und Markterschließung mit Beam

Das Business Enhancement Activation Model (Beam) unterstützt Unternehmen bei diesen Herausforderungen: Beam ist ein bewährter, innovativer Ansatz, das Marktpotenziale mit bisher unerreichter Ergebnissicherheit valide prognostiziert. Es geht einen bedeutenden Schritt weiter als die Ergebnisqualität klassischer Marktforschungs-Methoden, indem es reale Märkte in einem Simulationsmodell realistisch abbildet. Bei dem Simulationsmodell handelt es sich um den Quantum Impact Incubator (Qii), einem Ansatz mit Wurzeln in der Ökonophysik und Mathematik, der Kaufentscheidungsprozesse und deren Hebel exakt berechnet. Damit lassen sich ganzheitlich die Erfolgchancen von strategischen Zielen und Richtungen in den anvisierten Ländermärkten überprüfen. Eine neue Qualität in der Erhebung und Vernetzung der entscheidenden Marktinformationen macht dies möglich. Beam legt offen, wie ein Unternehmen sein Leistungsangebot ausrichten muss, um im jeweiligen Ländermarkt maximalen Markterfolg zu erzielen. Der Kunde im jeweiligen Ländermarkt rückt dabei in den Fokus: Es gilt, sich an ihm und seinen Erwartungen zu orientieren. Dabei kommt Beam nicht nur in der Phase des Market Access zum Einsatz, sondern dient auch dazu, die Ausrichtung in bereits erschlossenen Marktumfeldern zu optimieren.

In drei Schritten zum nachhaltigen Markterfolg

Der Ansatz des Beam verfolgt dabei ein Drei-Schritte-Programm, das die optimale länderspezifische Ausrichtung realisiert:

1. Expertengespräche – qualitative Vorstufe zur Aufnahme der Treiber des Ländermarktes

Bei der Herangehensweise an einen

Bild: Beam Consulting GmbH



Ländermarkt gilt sprichwörtlich, nicht den zweiten Schritt vor dem ersten zu tun. Bevor Unternehmen das eigene Leistungsangebot auf die länderspezifischen Erwartungen der Kunden sowie Treiber und Barrieren im Markt abstimmen können, müssen erste Impulse aus dem Ländermarkt im Rahmen von Expertengesprächen aufgenommen werden. Dazu führen Experten persönliche Interviews vor Ort mit ausgewählten Branchen- und Produktspezialisten für den im Fokus stehenden Produktbereich zu Trends und Treibern im Markt durch.

2. Beam-Marktdatenerhebung – Quantifizierung von Marktzahlen und Dynamiken

Auf Basis der Erkenntnisse aus den Expertengesprächen wird im zweiten Schritt zunächst das Modelldesign entwickelt. Darin enthalten sind beispielsweise Impulse zu Trends im Ländermarkt, deren Bedeutung und Kaufwirkung dann die Beam-Marktanalyse untersucht. Gleichzeitig finden sich im Modelldesign die wichtigsten Produktdimensionen, um diese ebenfalls hinsichtlich ihrer Bedeutung und Kaufwirkung zu überprüfen. Damit die Ergebnisse der Beam-Marktanalyse auf einer validen Basis fußen, werden im Markt Primärdaten mit Kaufentscheidern aus dem im Fokus stehenden Produktbereich erhoben. Dadurch findet eine Quantifizierung der Erkenntnisse aus Schritt 1 und hinsichtlich der Bedeutung und Kaufwirkung der wichtigsten Produktdimensionen statt. Dies bildet die Datenbasis für den Quantum Impact Incubator.

3. BEAM-Marktanalyse – Ausrichtung auf die kaufentscheidenden Hebel des Ländermarktes

Auf Basis der quantitativen Daten bildet der Quantum Impact Incubator den realen Ländermarkt für den im Fokus stehenden Produktbereich in einem Simulationsmodell realistisch ab. Darin lässt sich dann u.a. überprüfen, ob und wie ein Produkt für den jeweiligen Ländermarkt technisch und

preislich anzupassen ist bzw. mit welchen Argumentationslinien im Marketing und Vertrieb man im Markt die größte Kaufwirkung erzeugt.

Maßnahmen und Wirkungen sind prüfbar

Der Vorteil an dieser Vorgehensweise liegt darin, dass es dem Unternehmen ermöglicht, Maßnahmen und deren Wirkung zu überprüfen, bevor es diese im realen Markt umsetzt. So lässt sich ohne Risiko diejenige Entscheidung identifizieren und absichern, die den maximalen Markterfolg gewährleistet – dies ist vor und während des Market Access möglich. Gleichzeitig lassen sich bereits erschlossene Ländermärkte mit dem Beam nachträglich durchleuchten, um die Ursachen hinter einem verhinderten Markterfolg offenzulegen. Im Ergebnis erhalten die Entscheider im Unternehmen konkrete Zahlen und Empfehlungen z.B. für Marktanteilszuwünne, Zahlungsbereitschaften, Marketingbotschaften, Pricing oder eine Vertriebs-Road-Map. Beam geht damit einen bedeutenden Schritt weiter als die Ergebnisqualität bisher angewendeter traditioneller Ansätze aus dem Bereich der Marktforschung. Ein weiterer Vorteil ist, dass man zur regelmäßigen Überprüfung und Anpassung an die länderspezifischen Marktentwicklungen auf dem einmal gelegten Analyse-Grundstein reibungslos aufbauen und anknüpfen kann. Dadurch gelingen die Sicherstellung einer stetigen maximalen Kundenfokussierung im jeweiligen Ländermarkt und ein nachhaltiger, internationaler Markterfolg mit überschaubarem finanziellem Mehraufwand. ■

Bild 2: Schema des 3-Schritte-Programms von Beam zur optimalen länderspezifischen Ausrichtung.

www.beam-consulting.com



Autor: Mariusz C. Bodek, Geschäftsführender Gesellschafter, BEAM Consulting GmbH