

Michael Neubert, company2newmarket

Von helmuth.fuchs – 26. Oktober 2013 07:30

Michael Neubert, company2newmarket.

Von Helmuth Fuchs

Moneycab: Herr Neubert, aufgrund der stagnierenden Absatzmärkte in Europa suchen viele Unternehmen nach profitablen Wachstum in weiter entfernten Auslandsmärkten. Wie sollte man bei der Suche vorgehen, welche Kriterien stehen im Vordergrund?

Michael Neubert: Die meisten Unternehmen setzen bei der Internationalisierung auf strukturierte Markteintrittsprozesse. Dies erhöht nachweislich die Markteintrittsgeschwindigkeit und hilft Risiken und Kosten im Griff zu behalten. Der von mir entwickelte Markteintrittsprozess company2newmarket® besteht aus vier Schritten. In dem ersten Schritt werden strukturiert Länder analysiert, bewertet und für die Marktbearbeitung ausgewählt. Ein zentraler Erfolgsfaktor jedes Markteintrittsprojekts ist die Auswahl der passenden Mitarbeiter. Neben dem Fachwissen rückt der „cultural fit“ immer mehr in den Vordergrund. Dieser bezeichnet die interkulturelle Kompetenz eines Mitarbeiters bzw. seine Fähigkeit, sich erfolgreich und schnell in internationale Teams zu integrieren.

“Es hat schon eine gewisse Tragik, dass die als Triade bezeichneten überschuldeten Industrieländer ihr eigenes, weniger erfolgreiches Geschäftsmodell zu retten versuchen, indem sie kleinere erfolgreiche Länder wie zum Beispiel die Schweiz unter Druck setzen.” Michael Neubert, company2newmarket

Bei der Marktauswahl wird die internationale Vernetzung eines Landes neben der Grösse des eigenen Heimatmarktes gerade für kleine und mittlere Unternehmen immer wichtiger. So sichert sich ein KMU durch den Aufbau einer Produktionsstätte in Mexiko den Markteintritt in die NAFTA und die Pazifik-Allianz. Das gleiche gilt zum Beispiel für Singapur. Mit drei Produktionsstätten in Europa, Asien und Amerika kann somit ein grosser Teil des Weltmarktes abgedeckt werden.

Nebst den Wachstumswahlen weisen neue Märkte auch viele kulturelle, rechtliche und politische Unterschiede auf. Gibt es für Schweizer besonders geeignete und ungeeignete Märkte?

Den idealen Markt gibt es nicht. So haben die oft genannten Growth8 Staaten wie zum Beispiel China oder Brasilien einerseits attraktive Absatzmärkte, aber andererseits auch eine im Vergleich zur Schweiz nicht so leistungsfähige Infrastruktur und Bürokratie. Auf unterschiedliche Rahmenbedingungen und Regeln für den Marktzugang trifft ein Unternehmen aber auch bei Industriestaaten wie wir am Beispiel der USA oder der EU sehen.

“Schweizer Unternehmen sind sehr gut aufgestellt.”

Die Attraktivität eines Marktes hängt immer von den eigenen Produkten und der Branche ab. Generell lässt sie sich durch den Abschluss von politischen Abkommen (Beispiel Freihandel und Doppelbesteuerung) erhöhen, weil dadurch Markteintrittsschranken für Schweizer Unternehmen gesenkt werden und deren Interessen vor Ort besser geschützt sind. Weitere geeignete Märkte zeichnen sich durch geringe kulturelle, sprachliche, administrative, wirtschaftliche und geographische Unterschiede aus, weil dorthin die eigenen Erfahrungen und das eigene Wissen

am besten übertragbar sind.

Nebst dem Markteintritt, der oft sorgfältig geplant ist und auf ausführliche Analysen folgt, wird die Möglichkeit eines Marktaustrittes oft völlig ignoriert. Welche speziellen Vorkehrungen und Planungsschritte sollten für dieses Szenario vorgesehen werden?

Zunächst muss jedes Unternehmen sich bewusst sein, dass es sich unter Umständen wieder aus einem Markt zurückziehen muss. So kann sich die Attraktivität eines Landes durch Wirtschaftskrisen (Beispiel: GIPS Staaten), politische Unruhen (Beispiel: MENA), Naturkatastrophen oder neue Gesetze (Beispiel: Bankenregulierung) so verschlechtern, dass ein Marktaustritt notwendig ist.

“Internationalisierungsprojekte scheitern selten an der Komplexität neuer Märkte, sondern vor allem an den beteiligten Menschen.”

Unternehmen reagieren darauf durch den Einsatz spezifischer Marktinformationssysteme wie zum Beispiel unser IMM international market monitor. Sie helfen, Marktveränderungen frühzeitig zu antizipieren und somit genug Zeit für eine adäquate Reaktion zu gewinnen. Unter Umständen ist es notwendig, Schubladenpläne zu erstellen, um im Krisenfall schnell handlungsfähig zu sein (Beispiel: Evakuierung von Mitarbeitern). Marktaustritte gehören zum täglichen Geschäft jedes internationalen Unternehmens. Ziel ist immer die Vermeidung unnötiger Kosten und der Erhalt der eigenen Reputation. Dies erreichen wir durch unsere Erfahrung und die Anwendung eines strukturierten Marktaustrittsprozesses.

Die Schweiz mit ihren verschiedenen kulturellen Regionen, dem hohen Ausländeranteil, den vielen internationalen Firmen und der Exportorientierung sollte eigentlich beste Rahmenbedingungen bieten für international agierende Unternehmen. Wie gut sind unsere Unternehmen aufgestellt, um in anderen Kulturkreisen erfolgreich zu sein, wo gibt es eventuell Nachholbedarf?

Aus meiner Erfahrung besteht kein spezifischer Nachholbedarf. Schweizer Unternehmen sind sehr gut aufgestellt. Der gute Ruf der Schweiz, die kulturelle Vielfalt im Heimatmarkt, der offene Umgang mit Ausländern, die internationale Besetzung von Führungspositionen, die Attraktivität des Arbeitsmarktes und der Zwang sich aufgrund der Landesgrösse schnell mit der Internationalisierung befassen zu müssen, sind ausgezeichnete Voraussetzungen. Zusätzlich haben viele Schweizer Unternehmen eine gute Kapitalbasis und profitable Erträge aus dem Heimatmarkt, mit denen sie Investitionen in Auslandsmärkte finanzieren können. Darüber hinaus greifen Schweizer Unternehmen auf eine ausgezeichnete Infrastruktur und die Unterstützung zum Beispiel von IHKs und der SGE zurück. Hinzu kommen spezialisierte Dienstleister wie wir, die als Interim-Manager, Berater, Coach oder auch im Outsourcing einen Markteintritt umsetzen und erprobte Werkzeuge anbieten.

Krisen zeichnen sich nicht immer langfristig ab sondern können überraschend und sehr schnell auftreten, wie die jüngste Vergangenheit gezeigt hat. Was heisst das bezüglich der Planung in internationalen Märkten, gibt es Möglichkeiten, das Unvorhersehbare trotzdem einzuplanen?

Entscheidend ist ein aktives Risikomanagement. So haben viele Unternehmen die politischen Risiken in den EU Staaten einfach ausgeblendet, die dann mit der Staatsschuldenkrise voll zum tragen kamen. Als Reaktion darauf agieren Unternehmen heute vorsichtiger und versuchen Risiken zu reduzieren. Wichtige Unternehmensteile wie zum Beispiel eigene Finanzgesellschaften (Stichwort: cash pooling), immaterielles Vermögen, Läger, Server mit Kundendaten oder F&E Abteilungen werden in die sogenannten SWAC (= small well-administered countries) verlagert, die eine hohe politische, rechtliche und wirtschaftliche Stabilität haben. Von dort aus werden die umliegenden Absatzmärkte über Vertriebsgesellschaften bearbeitet. Diesen Prozess nennt man auch „forum shopping“. In der Praxis empfehlen wir Unternehmen zum Beispiel mit Werkzeugen wie internationalen Informations- und , Risikomanagementsystemen, Schubladenplänen, Szenario-Analysen, Krisenreaktionsteams und strukturierten Marktaustrittsprozessen zu arbeiten.

Kein Unternehmen kann sich jedoch auf alle möglichen Krisenszenarien vorbereiten. Zusätzlich sind Unternehmen, die in vielen Auslandsmärkten tätig sind, höheren Risiken ausgesetzt. Dies erfordert auch ein professionelles Vorgehen seitens der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates. Panische Reaktionen, die bei jeder Krise die

gesamte Internationalisierungs-Strategie hinterfragen, sind meistens fehl am Platz.

Während früher weltumspannende Unternehmen über Generationen wuchsen, entstanden heutige globale Marktgiganten wie Google, Facebook oder Amazon innerhalb einer Dekade. Welchen Einfluss hat das auf die Strategie von langsam gewachsenen Traditionsunternehmen?

Tatsächlich denken heute die meisten Unternehmen viel schneller an die Internationalisierung als früher. Dies liegt an der zunehmenden Vernetzung der Länder, den verfügbaren Technologien, den relativ niedrigen internationalen Logistik- und Kommunikationskosten sowie der internationaleren Ausbildung ihrer Mitarbeiter. Viele Branchen wie zum Beispiel die Medizintechnik, Rohstoffindustrie, Unterhaltungselektronik, Pharmazie oder Automobilindustrie sind heute global tätig, weil sich nur so die hohen Entwicklungskosten über ausreichend hohe Stückzahlen refinanzieren lassen.

“Wichtige Unternehmensteile wie zum Beispiel eigene Finanzgesellschaften, immaterielles Vermögen, Läger, Server mit Kundendaten oder F&E Abteilungen werden in die sogenannten SWAC (= small well-administered countries) verlagert.”

Traditionsunternehmen haben bei der Internationalisierung grosse Vorteile. Sie haben einen loyalen und profitablen Kundenstamm, eine starke Marke, erfolgreich im Markt eingeführte Produkte sowie meistens einen profitablen Heimatmarkt, den sie durch den Aufbau von Markteintrittsbarrieren zu schützen wissen. Sie haben verstanden, dass es zur Internationalisierung langfristig keine Alternative gibt und passen ihre Strategien an. Im Gegensatz zu jungen, technologiegetriebenen Unternehmen steht der Zeitfaktor einer Pionierstrategie meistens nicht im Vordergrund. Viele Traditionsunternehmen konzentrieren sich einerseits auf wenige Kernmärkte. Andererseits bauen sie diese Märkte schrittweise auf, in dem sie erst exportieren, um im Erfolgsfall ihre Marktpräsenz schrittweise auszubauen. Hierzu gibt es eine Vielzahl von sehr erfolgreichen Beispielen, die auch als „hidden champions“ der Globalisierung bezeichnet werden.

Organisationen werden immer internationaler. Immer mehr Mitarbeiter haben einen unterschiedlichen kulturellen Hintergrund. Wie gehen Führungskräfte mit dieser Herausforderung um?

Die Belegschaften auch mittelständischer Unternehmen werden immer internationaler. Bestehende Mitarbeiter, besonders aber Führungskräfte, müssen ihre interkulturellen Kompetenzen verbessern, um eine effiziente innerbetriebliche Kommunikation zu gewährleisten. Voraussetzung ist hierzu, dass Diversität als Chance begriffen wird und Klischees, Vorurteilen und Stereotypen kein Entfaltungsspielraum gegeben wird. Andere Kulturen sind anders, weder besser noch schlechter, sondern einfach anders. Führungskräften muss es gelingen, neue Mitarbeiter egal aus welcher Kultur sie kommen, erfolgreich im Unternehmen zu integrieren. Der „cultural fit“ spielt bei der Mitarbeiterauswahl mindestens eine gleich grosse Rolle wie das Fachwissen und die Berufserfahrung.

Interkulturelle Projektteams bestehen meistens aus Mitarbeitern verschiedener Kulturen und Sprachräume. Sie kennen sich kaum und kommunizieren meistens über elektronische Medien. Trotzdem müssen sie ähnlich wie eine Sportmannschaft vom ersten Tag an Höchstleistungen erbringen. Interkulturelle Projektteams sind nur dann erfolgreich, wenn es dem Projektleiter gelingt, trotz vermeintlich unüberbrückbarer Gegensätze, die verschiedenen Mitarbeiter und Kulturen synergetisch und symbiotisch zusammenzuführen. Ähnlich wie in einem Sportteam werden die einzelnen Projektmitarbeiter nach ihren individuellen Fähigkeiten im Sinne des zu erreichenden Projektziels eingesetzt. Nur dann sind interkulturelle Teams erfolgreich. Gelingt dies nicht, ist die Performance eines multikulturellen Teams deutlich schlechter, weil Kompromisse meistens den kleinsten gemeinsamen Nenner suchen. Mit unseren Tools, die wir unter dem Begriff der interkulturellen Intelligenz zusammen gefasst, lernen Mitarbeiter internationaler Organisationen zuerst ihre eigene Kultur besser kennen, um die Unterschiede zu anderen Kulturen zu verstehen und darauf hin die interkulturelle Zusammenarbeit innerhalb und ausserhalb des eigenen Unternehmens.

Eine Tendenz, die sich sowohl politisch bei den Staaten als auch wirtschaftlich bei den Unternehmen abzeichnet ist diejenige, dass die Mächtigen ihre Macht hemmungsloser als auch schon einsetzen. Das führt zu einer Mentalität “der Gewinner kriegt alles”. Wie können kleinere Unternehmen und Staaten sich dagegen schützen?

Diese Entwicklung ist tatsächlich überall spürbar und wird durch die weitere Vernetzung der Länder wahrscheinlich noch weiter zunehmen. Es hat schon eine gewisse Tragik, dass die als Triade bezeichneten überschuldeten Industrieländer ihr eigenes, weniger erfolgreiches Geschäftsmodell zu retten versuchen, indem sie kleinere erfolgreiche Länder wie zum Beispiel die Schweiz unter Druck setzen. Mit der OECD und den G8 haben sie die entsprechenden Institutionen geschaffen, um weltweit ihre Interessen durchzusetzen.

“Viele Unternehmen scheuen sich, weiter in ihre Auslandstöchter zu investieren, sobald diese die Gewinnschwelle erreicht hat. Dies ist aus meiner Sicht unverständlich.”

Die Geschichte zeigt, dass internationale Politik schon immer Machtpolitik war. Hier gibt es keine Freundschaften oder gemeinsame Werte, sondern nur Interessen. Es geht zum Beispiel um den Zugriff auf Rohstoffe wie Öl, Wasser oder seltene Erden, die Sicherung von Handelswegen und den Zugang zu Absatzmärkten. Trotzdem verblieb historisch immer noch Platz für kleine und mittlere Staaten, sich erfolgreich zu positionieren. Voraussetzung dafür ist natürlich eine klare Strategie und deren Durchsetzung. Unternehmen und Privatpersonen – unabhängig aus welchem Land – reagieren bereits und versuchen ihre Vermögenswerte wie zum Beispiel Patente und Finanzgesellschaften immer mehr in SWACs zu verlagern, die sich durch eine politische, rechtliche und wirtschaftliche Stabilität auszeichnen. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Diversifikation der wirtschaftlichen Aktivität in verschiedenen Absatzmärkten.

Ihr Unternehmen company2newmarket ist jetzt etwas mehr als zwei Jahre am Markt. Was waren bis anhin Ihre wichtigsten Erfahrungen und welche neuen Märkte wollen Sie sich erschliessen?

Die wichtigste Erkenntnis ist, dass unser Geschäftsmodell funktioniert. In der nun beginnenden zweiten Phase geht es um die eigene Internationalisierung sowie um die (Weiter-) Entwicklung unserer Produkte wie zum Beispiel dem IMM internationalen Marktmonitor, einem Frühwarnsystem, welches auch zur Marktauswahl und Marktbewertung eingesetzt wird. Eine weitere spannende Neu-Entwicklung ist ein Tool zur Förderung der interkulturellen Kommunikation in globalen Teams.

Die zweite Erkenntnis ist, dass Internationalisierungsprojekte selten an der Komplexität neuer Märkte, sondern vor allem an den beteiligten Menschen scheitern. Viele Unternehmer, Verwaltungsräte und Geschäftsführer sind nicht auf die Anforderungen einer Internationalisierung vorbereitet oder haben falsche Vorstellung davon. Mit den ersten Krisen wird dann panisch ein meistens sehr teurer Rückzug oder Stillstand angeordnet, obwohl die Produkte eigentlich vom Markt angenommen werden.

Die dritte Erkenntnis ist, dass sich viele Unternehmen scheuen, weiter in ihre Auslandstöchter zu investieren, sobald diese die Gewinnschwelle erreicht hat. Dies ist aus meiner Sicht unverständlich, weil der Auslandsmarkt nun bekannt ist, man dort erfolgreich tätig ist und jetzt nur noch die Grösse fehlt, um von dem Marktwachstum richtig zu profitieren. Welche Investition ist eigentlich besser als in ein eigenes Unternehmen, welches erfolgreich in einem Wachstumsmarkt tätig ist?

Wenn Sie zwischen jeweils zwei Stichworten wählen müssen, welches ist Ihre Wahl (Sie können einen kurzen Satz dazu schreiben, falls Sie möchten, müssen sich aber klar entscheiden):

Lokal oder global: Beides. Im Ausland muss es gelingen, diesen scheinbar unüberbrückbaren Gegensatz symbiotisch und synergetisch miteinander zu verbinden.

Europa oder Asien: Asien – es ist die Zukunft.

Wirtschaft oder Kultur: Wirtschaft – internationaler Handel sichert Frieden und Wohlstand.

Grösse oder Geschwindigkeit: Geschwindigkeit – damit auch kleinere Unternehmen ihre Chance in internationalen Märkten nutzen können.

Buch oder iPad: iPad – damit habe ich meine Bibliothek immer dabei.

Zum Schluss des Interviews haben Sie zwei Wünsche frei. Wie sehen diese aus?

Zuerst wünsche ich mir, dass mein neues Buch Globale Marktstrategien, welches inklusive E-Book die Tage im Campus Verlag auf den Markt kommt, auf viel positives Interesse stösst.

Mein zweiter Wunsch ist ein zunehmend freier, internationaler Handel, der zu mehr Frieden und Wohlstand führt und auch Platz lässt für eine werteorientierte Koexistenz zwischen den einzelnen Staaten und Freihandelszonen.

Der Gesprächspartner:

Michael Neubert, Jahrgang 1968, hat an verschiedenen internationalen Privatuniversitäten studiert und promoviert. Während seiner gut fünfzehnjährigen Berufserfahrung im Bereich des Internationalen Managements war er fast in allen Erdteilen tätig. Dabei hatte er Funktionen vom Projektleiter, Leiter der Auslandsabteilung über den Geschäftsführer einer Auslandsniederlassung bis zum CEO und Aufsichtsrat eines international tätigen Unternehmens inne. Heute ist er CEO und Aktionär eines internationalen Unternehmens und ist täglich mit den Herausforderungen des Internationalen Managements konfrontiert.

Sein Leben ist bis heute geprägt von der Suche nach Wissen und Erfahrungen über internationale Expansionsstrategien. Dabei stieß er schnell an Grenzen. Während den Erkenntnissen von Akademikern und Beratern oft der praktische Bezug fehlt oder sie sich nur auf einen Teilaspekt beschränken, erwiesen sich die persönlichen Erfahrungen einzelner Auslandsmanager oft als nicht übertragbar auf andere Branchen und Märkte. Trotzdem ist gerade für jeden internationalen Manager ein solides und in verschiedenen Märkten anwendbares Handwerkszeug unverzichtbar, weil die hohe Komplexität verschiedener Auslandsprojekte eine Standardisierung der Vorgehensweise und der eingesetzten Instrumente erfordert. Das Ergebnis einer jahrelangen Entwicklung ist der theoretisch fundierte und praktisch erprobte Management-Prozesses company2newmarket.

Das Unternehmen:

Die C2NM GmbH ist die Informationsplattform für alle an der internationalen Markterschliessung Interessierten und dient Michael Neubert zur Bündelung seiner zweiberuflichen Aktivitäten als Autor, Publizist, Experte und Universitätsdozent.

Firmeninformationen zu company2newmarket

Buchtip: „Globale Marktstrategien“ von Michael Neubert (Campus Verlag)

Buchtip: Die besten Strategien für eine gute Reputation

Buchtip: “Internationale Markterschliessung” von Michael Neubert (Münchner Verlagsgruppe)

Moneycab.com  Twitter  Facebook  Google+

Moneycab.com - All Rights Reserved.