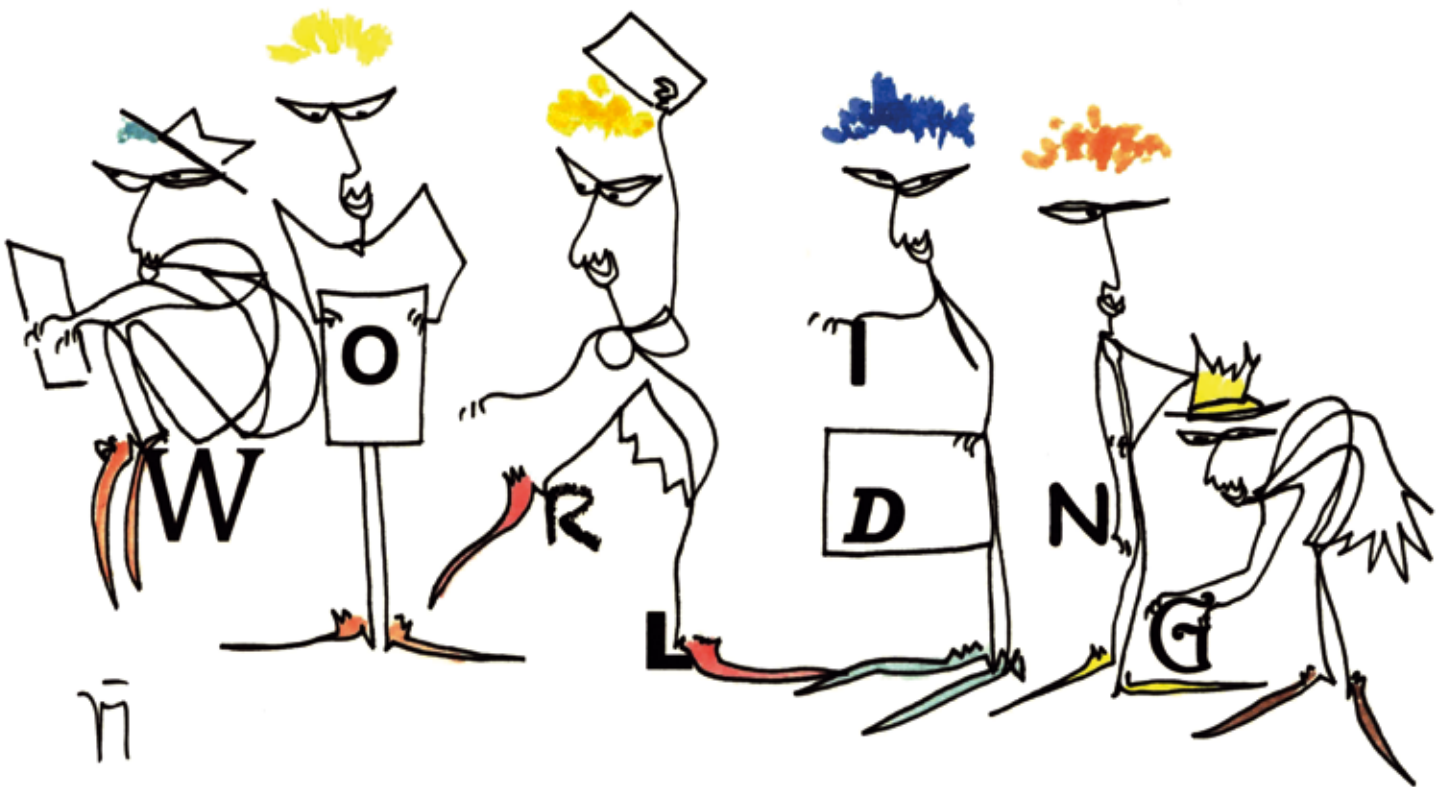
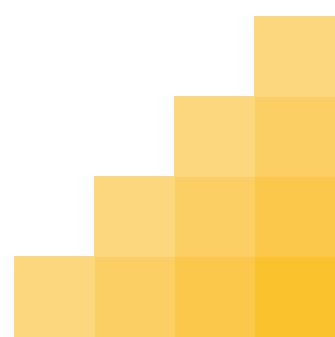


LuPe 14

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG



Worlding





Dipl.-Kfm. **Wilfried Bantle**,
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

Liebe macht blind. Nur so lässt sich erklären, warum deutsche Unternehmen immer wieder versuchen, ihre übrigens vollkommen zu Recht geliebten heimischen Erfolgsrezepte in die Welt zu tragen. Dieses blinde Vertrauen wird nur allzu oft enttäuscht. Die Erklärung, warum das hier Bewährte dort nicht funktioniert, ist eigentlich einfach: Unser Weltbild, dazu gehört weit mehr als die ökonomische Perspektive, ist deutsch. Internationalisierung – oder sagen wir besser „Worlding“ – heißt aber zu lernen, die Welt auch aus holländischen, indischen oder brasilianischen etc. Augen zu betrachten.

Der Weg dahin beginnt mit einer Strategie, die Länder und ihre Märkte ernst nimmt, und bedarf einer Unternehmenszentrale, die das Selbstbewusstsein besitzt, im bidirektionalen Austausch mit seinen Auslandsorganisationen, eigene Standpunkte zu überdenken (S. 3). Doch wie lässt sich organisieren, dass die Strategie im In- wie im Ausland durchgesetzt wird und nicht jeder Länderchef macht, was er will? Klären wir die Voraussetzungen für internationales Prozessmanagement (S. 4/5).

Weltweite Vermarktung birgt Möglichkeiten, zeigt dem Produktmanagement aber zugleich Grenzen auf. Daher der Vorschlag, in der Organisation zwischen Landeskennern und empathischen Grenzgängern zu differenzieren (S. 6). Die Bereitschaft, sich auf das andere und den anderen einzulassen, ist wie immer auch eine Frage der Kommunikation. Das Einhalten einiger Regeln hilft dabei, sich unternehmensintern zu verstehen (S. 7).

Wer sich in die Märkte der Welt aufmacht, braucht Informationen. Das Gespräch mit Prof. Dr. Frank Huber von der Universität Mainz zeigt, dass an sie heranzukommen weder Hexenwerk noch teuer ist (S. 8).

Meine Überzeugung: Weltweiter Erfolg stellt sich ein, wenn Unternehmen aufhören, Internationalisierung in Funktionen zu denken. „Worlding“ ist Einstellungssache.

Ihr Wilfried Bantle

Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 14

Juli 2014

Erscheinungsweise: dreimal jährlich

Herausgeber

Liebich & Partner Management-
und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

V.i.S.d.P./Chefredakteur

Wilfried Bantle, Liebich & Partner (L&P)

Redaktionsteam (L&P)

Myriam Laila Link, Norbert Wölbl, Wilfried Bantle

Redaktion

Daniela Dannert-Weing, Kißlegg,
www.danieladannert.de

Gestaltung

MARKKOM – Agentur für Kommunikation,
Rottweil

Autoren

Steffen Hilsler (L&P), Norbert Wölbl (L&P),
Dr. Jan Erik Burghardt (L&P), Hendrik Saur (L&P),
Dr. Christoph Dill (L&P), Tomas Schiffbauer (L&P),
Daniela Dannert-Weing

Bildnachweis

Beraterporträts: Marcus Gernsbeck
Bild S. 8: Prof. Dr. Frank Huber

Zeichnungen

Jürgen Weing
www.juergenweing.de

Auflage

8.500 Stück

Adressänderungen

Mitteilungen über Adressänderungen bitte
per E-Mail an info@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen
veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt,
jedoch ohne Gewähr.

In die Welt wachsen.

Erfolg planen.

Auf die Frage, wie Unternehmen bei der Internationalisierung am besten vorgehen sollen, gibt es nur eine Antwort: Es kommt darauf an. Auf das Unternehmen, seine Ziele, seine Geschäftsfelder, seine Wettbewerber, auf die lokalen Marktrealitäten...

Für mittelständische Unternehmen in Deutschland ist die Internationalisierung zunehmend ein entscheidender Erfolgsfaktor. Wer sich angesichts des globalen werdenden Wettbewerbs nicht in die Welt wagt, schwächt langfristig gesehen seine Position. Doch schon bei den Motiven für die Internationalisierung hört es mit den Gemeinsamkeiten

»Unabdingbar ist fundiertes Wissen über Länder und Märkte.«

auf. Die einen agieren absatzmarktgetrieben, die anderen kostengetrieben. Wieder andere finden nur im Ausland das benötigte Know-how oder aus Kundenbeziehungen entsteht der Druck, nationale Grenzen zu überschreiten.

Die schlechte Nachricht: So unterschiedlich die Unternehmen und ihre Beweggründe sind, so vielfältig sind die Wege, die ins Ausland führen. Einfache Pauschalrezepte gibt es nicht. Die gute Nachricht: Geht man methodisch, strukturiert und intelligent vor, ist internationaler Erfolg dennoch planbar.

Unternehmen, die ihr länderübergreifendes Engagement strategisch ausweiten wollen, brauchen Menschen, die



Während seiner Konzernlaufbahn war Internationalisierung für Dipl.-Oec. **Steffen Hilser** Tagesgeschäft. Sein Fazit: Es ist ein weiter Weg, bis aus einem deutschen ein internationales Unternehmen wird. Umso besser sollte die Vorbereitung sein, will man mit dem Spiel ohne Grenzen beginnen. liebich-partner.de/steffen-hilser

Internationalisierung können. Mitarbeiter müssen qualifiziert, geeignete Kräfte rekrutiert oder Erfahrungswissen zugekauft werden. Ebenso unabdingbar ist fundiertes Wissen über Länder und Märkte. Sich bei der Länderwahl leichtfertig auf kolportierte Erfolgsmeldungen beispielsweise aus den Emerging Markets oder pauschale Medientrends zu verlassen, kann fatal enden. Es gilt im Vorfeld, fremde Absatz- bzw. Beschaffungsmärkte in ihrer Spezifik und Attraktivität bestmöglich kennenzulernen, rechtliche Rahmenbedingungen zu klären, politische und soziale Risikofaktoren abzuschätzen. Unternehmen lassen sich nicht ins Ausland multiplizieren. Ist die Entscheidung für ein oder mehrere Länder gefallen, geht es darum, angemessene Länderstrategien zu

»Unternehmen lassen sich nicht ins Ausland multiplizieren.«

entwickeln. Sprich, zentrale Vorgaben müssen gemäß der lokalen Gegebenheiten übersetzt werden. Und zwar für jedes Land aufs Neue. Strategie heißt zu verstehen, wie genau dieses eine Land und seine Märkte funktionieren. Einheitliche Modelle mit individuellen Vorgehensweisen sind der Schlüssel.

Ein Dämpfer für diejenigen, die alles auf einmal wollen: Internationalisierung ist nicht von heute auf morgen zu haben. Eher gleicht sie einem bedachten



Wenn andere in diesem Emerging Market erfolgreich sind, warum wir nicht auch? Dipl.-Sport-Oec. **Norbert Wölbl** hat schon viel Geld brennen sehen, weil Unternehmen versuchen, bei der Internationalisierung dem Herdentrieb zu folgen anstatt mit wachem Blick auf die eigenen Fähigkeiten und Potenziale zu agieren. liebich-partner.de/norbert-woelbl

Hineinwachsen in die Welt. Sie ist ein Prozess, in dem das Unternehmen mit jedem Schritt dazulernt. Gute Strategien berücksichtigen das, indem sie über definierte Meilensteine klare Regeln für die Umsetzung setzen. Kurskorrekturen und eventuelles Zurückrudern inbegriffen. Übersetzt auf die monetäre Ebene heißt das: Wer sich auf Neuland bewegt, zahlt immer auch Lehrgeld. Die Strategie entscheidet lediglich über die Höhe.

Und Wissen, Ausdauer und Investitionskraft reichen nicht aus. Erst wenn sich der in vielen Unternehmen gepflegte monodirektionale Austausch zwischen Stammhaus und Auslandsstandorten in einen bidirektionalen wandelt, führt das zum Ziel. Internationaler Erfolg setzt die Bereitschaft voraus, auch an der Welt zu wachsen.



Far far away.

Die Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens ist das eine. Ihre Implementierung das andere. Erst recht, wenn die Auslandsstandorte Tausende von Kilometern entfernt liegen. Klare Verantwortlichkeiten und sauberes Prozessmanagement verhindern, dass die Umsetzung zum freien Spiel der Kräfte wird.

Klarheit schaffen.

Strategische Vorgaben in adäquate Geschäftsprozesse zu übersetzen und diese zu etablieren, ist bereits auf nationalem Boden eine kraftraubende Arbeit. Es kostet Zeit und Mühe, komplexe Sachverhalte auf einzelne Arbeitsschritte herunterzubrechen und daraus optimale Prozesse zu modellieren. Im internationalen Geschäft kommen kulturelle Unterschiede sowie länderspezifisch differierende Ziele und Organisationsformen erschwerend hinzu.

»Das Aufrollen weltweiter Werteprogramme ist mehr als ein lästiges Übel.«

Umso wichtiger ist eine gemeinsame Basis für die internationale Zusammenarbeit. Dazu gehört eine klare Unternehmensvision, die von den Verantwortlichen an allen Standorten verstanden und getragen wird. Fehlt diese Akzeptanz, besteht die Gefahr, dass die oft weit über den Globus verteilten Auslandsstandorte frei nach den Mottos „Was interessiert mich die Zentrale, die ist weit weg“, „Der Stärkere gewinnt“ oder „Wer macht hat Macht“ agieren. Zudem sollte ein Wertekanon erarbeitet werden, der bei aller Berücksichtigung ländertypischer Verhaltensweisen die Grundkultur des Unternehmens widerspiegelt. Dieses Aufrollen weltweiter Werteprogramme ist mehr als ein lästiges Übel: Werte sind die nicht zu unterschätzende Bodenplatte für das Miteinander in Prozessen und an Prozess- bzw. Länderschnittstellen.

Internationales Prozessmanagement steht und fällt mit der Beantwortung der Frage: Wer verantwortet welche Prozesse und welche Prozessschritte? Zu entscheiden, ob Geschäftsprozesse zentral vorgegeben, von den Länderorganisationen dezentral definiert oder als Mischformen gelebt werden, mag vordergründig einfach klingen, doch im Hin-



tergrund schwingen von den innerbetrieblichen Machtstrukturen bis zur Interaktionsfähigkeit der IT-Systeme zahlreiche weitere Fragestellungen mit. Management und Länderchefs müssen sie konsequent diskutieren und die Verantwortlichkeiten verbindlich klären. Denn wachswenige Aussagen und wechselnde Managementmeinungen würden bei der anschließenden Prozessmodellierung und -umsetzung das Chaos vorprogrammieren.

Wen man in die Verantwortung nimmt, wird nicht willkürlich bestimmt, sondern leitet sich aus verschiedenen Faktoren ab: Die organisatorische und prozessuale Grundausrichtung im internationalen Geschäft gibt das Führungsverhalten auf höchster Managementebene vor. Ausgelegt auf Kontrolle, wird das Top-Management bestrebt sein, vom Personalwesen bis zum Qualitätsmanagement möglichst viele Funktionen an die Zentrale zu binden. Arbeitet es vertrauensbasiert, gibt es leichter Verantwortung an die Länder ab.

Konkrete Anhaltspunkte zur Aufgabenverteilung liefert die Unternehmensstrategie. Aus ihr folgt, welche Leistungen zentral erbracht werden können und welche Prozesse in den Ländern vor Ort notwendig sind. Lautet eines der Strategieziele beispielsweise „Ver-

»Der Prozessstandardisierung sind Grenzen gesetzt.«

trieb in Indien“, muss dort zwangsläufig ein Marktbearbeitungsprozess definiert werden. In welcher Form der Vertrieb lokal erfolgt, über Handelsvertreter oder eigenen Außendienst, und ob auch die Unterstützungsprozesse vor Ort geleistet werden, ist damit allerdings noch nicht entschieden.

Wie bzw. von wem dieser Marktbearbeitungsprozess im Einzelnen ausgestaltet wird, hängt vom spezifischen Reifegrad der indischen Länderorganisation sowie der Attraktivität des dortigen Marktes ab. Richtig gelesen. Im

internationalen Geschäft sind der Prozessstandardisierung Grenzen gesetzt. Statt es in dem einen wie in dem anderen Land zu machen, muss das Management seine Länderorganisationen und Märkte jeweils isoliert betrachten – nach unternehmensspezifischen Kriterien, die im Vorfeld festgelegt werden und eine objektive Bewertung der Standorte ermöglichen. Im Abgleich von Reifegrad und Marktattraktivität präzisieren sich die standortbezogenen Anforderungen. Haupt-handlungsfelder und Prozesskompetenzen zeichnen sich ab. Im Fall von Indien etwa, ob der Unterstützungsprozess Marketing lokal oder von Deutschland aus erfolgt.

»Wechselnde Managementmeinungen programmieren das Chaos vor.«

Nun kann die eigentliche Arbeit an den Geschäftsprozessen beginnen. Besser, man verabschiedet sich dabei gleich von der Hoffnung auf den schnellen Erfolg. Auch die Phase der Prozessmodellierung erfordert Geduld. Neben der Erarbeitung neuer „Greenfield“-Prozesse geht es darum, bestehende Prozesse sauber zu analysieren – die Voraussetzung, um sie zu optimieren. Einer der spannendsten und komplexesten Prozesse ist dabei die internationale Auftragsabwicklung. Mitarbeiter der Zentrale werden mit Vertretern aus den Vertriebsniederlassungen sowie Experten aus den Produktionswerken zusammengebracht und im Know-how-Transfer zwischen Auftragserfassern, Planern, Kalkulatoren, Disponenten, Einkäufern, Produktions- und QS-Mitarbeitern Soll-Prozesse erarbeitet, die das Unternehmen besser, effizienter, effektiver und letztlich erfolgreicher machen. Bei der Umsetzung dieser internationalen Prozesse kommt den internen IT-Ressourcen mittlerweile die Schlüsselrolle zu.

Geschafft? Nein, nur der Anfang ist gemacht. Für international agierende Unternehmen gibt es nicht die eine, ideale Organisationsstruktur. Zu erarbeiten sind länderspezifisch angemessene Lösungen, die sich mit den Standorten und dem Gesamtunternehmen laufend weiterentwickeln.

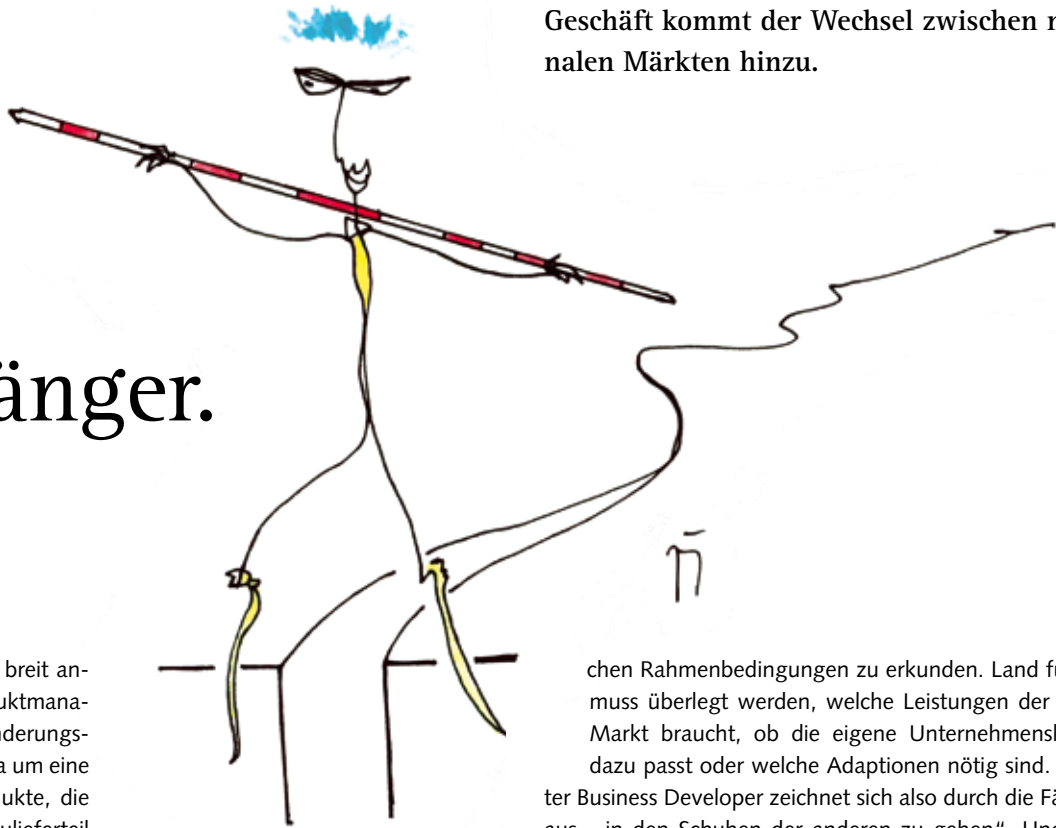


So wichtig die Vorarbeit der Managementrunde für die Prozessarbeit ist, von der Modellierung der Soll-Prozesse sollte das Top-Management besser die Finger lassen. Das können nach Dr.-Ing. **Jan Erik Burghardt** die Menschen besser, die täglich in den Prozessen leben.
liebich-partner.de/jan-burghardt



Der Markterfolg in fremden Ländern ist nach Dipl.-Kfm. **Hendrik Saur** kein Mysterium. Verschaffen sich Unternehmen durch standortbezogene Analysen Transparenz, können sie den Autonomiegrad der Länderverantwortlichen und die Prozesse der Marktbearbeitung eindeutig bestimmen.
liebich-partner.de/hendrik-saur

Als Produktmanager bewegt man sich zwischen den Welten. Zwischen Produktentwicklung, Vertrieb und Marketingabteilung. Zwischen strategischer und operativer Ebene. Zwischen Alt und Neu. Im internationalen Geschäft kommt der Wechsel zwischen nationalen Märkten hinzu.



Die Arbeit teilen.

Grenzgänger.

Es gibt wenige Berufe, die so breit angelegt sind wie der des Produktmanagers. Einerseits geht es im Änderungsmanagement um Details, etwa um eine Anpassung bestehender Produkte, die notwendig wird, weil ein Zulieferteil nicht mehr disponibel ist oder eine gesetzliche Vorgabe sich geändert hat. Andererseits geht es im Business Deve-

»Statt Phantasie ist strategisches Business Development gefragt.«

lopment um das große Ganze, darum, neue oder bessere Leistungsangebote für den Markt zu entwickeln, zu bewerten und zu etablieren. Strategische Arbeit, die prägend für die Zukunft eines Unternehmens ist und manchmal auch die Welt auf den Kopf stellt. So wie die Idee von Apple, Musik nicht mehr auf CD, sondern zum Download im Internet anzubieten.

Im Zuge einer absatzorientierten Unternehmensinternationalisierung besteht

die Aufgabe des Produktmanagements darin, das gegebene Leistungsangebot mit neuen Märkten zusammenzubringen. Gar nicht so einfach. Denn während ein guter Produktmanager in seinem Heimmarkt schwimmt wie ein Fisch im Wasser, sind ihm fremde Märkte erst einmal unbekannt. Statt Phantasie ist strategisches Business Development gefragt. Das beginnt damit, verschiedene Märkte von den Kundenbedürfnissen bis zu gesetzli-

chen Rahmenbedingungen zu erkunden. Land für Land muss überlegt werden, welche Leistungen der dortige Markt braucht, ob die eigene Unternehmensleistung dazu passt oder welche Adaptionen nötig sind. Ein guter Business Developer zeichnet sich also durch die Fähigkeit aus, „in den Schuhen der anderen zu gehen“. Und durch Grenzgängerqualitäten. Denn bei der Lokalisierung der Unternehmensleistung begibt er sich auf eine Gratwanderung zwischen dem kostenorientierten „so wenig wie möglich“ und dem marktorientierten „so viel wie nötig“. Der Begriff Leistung umfasst dabei mehr als die reine Sachleistung. Das heißt, auch wenn das Produkt ohne Adaptionen international funktioniert, kann das Geschäftsmodell abhängig vom jeweiligen Markt variieren. Beispiel: Ein Produkt, das in Deutschland verkauft wird, hat im nordamerikanischen Markt auf-

»Zuständigkeiten lassen sich nicht grenzenlos von Land zu Land ausweiten.«

grund des dort herrschenden Investitionsverhaltens nur als Miet- oder Leasingangebot eine Chance.

Im internationalen Produktmanagement lassen sich Zuständigkeiten nicht grenzenlos von Land zu Land ausweiten. Die Organisation sollte lernen, zwischen Menschentypen und nationalen Märkten zu differenzieren: Zentral braucht es visionäre, empathiefähige Business Developer, die von Land zu Land Brücken bauen, Ähnlichkeiten nutzen und Unterschiede erkennen. Dezentral braucht es versierte Produktmanager, die ihren angestammten Markt bis ins Kleinste verstehen.



Zu akzeptieren, dass andere anders sind, und keine Angst davor zu haben, sind nach Dr.-Ing. **Christoph Dill** Grundvoraussetzungen für den internationalen Erfolg von Unternehmen.
liebich-partner.de/christoph-dill

Sich verstehen.

Länder, Menschen, Abenteuer.

Kommunikation
in internationalen
Unternehmen.

Eine schnelle Mail. Der andere kann ja anrufen, wenn er eine Frage hat. So einfach ist die interne Kommunikation in einem internationalen Unternehmen nicht. Wenn der andere in Japan morgens die Mail liest, herrscht in den deutschen Büros tiefste Nacht. Arbeitet er in den USA, erreicht er freitagmorgens, in Deutschland ist später Nachmittag, zumindest noch die Putzkolonne. Je weiter die Internationalisierung eines deutschen Unternehmens nach Westen oder Osten fortschreitet, desto kleiner wird das Zeitfenster, in dem sich Mitarbeiter länderübergreifend austauschen können. Gefragt sind neue Arbeitszeitmodelle, mit flexibleren Kernzeiten oder Schichtcharakter. Denn das Gespräch von Mensch zu Mensch ist wichtig.

Information ist noch keine Kommunikation. Welchen Einfluss Stimme und Körpersprache eines Menschen auf die Deutung seiner Botschaften haben können, zeigt eine Studie des Kommunikationsforschers Albert Mehrabian. Differieren verbale und non-verbale Kommunikation, hat der Wortinhalt nur 7 %, die Stimme 38 % und die Körpersprache 55 % Gewicht. Diese fallbezogene Formel darf nicht verallgemeinert werden, verdeutlicht aber doch, wie stark die persön-

emotionale Komponente Informationen färbt. Für Unternehmen, die internationalisieren, empfiehlt es sich daher, bei der internen Kommunikation drei Regeln zu beachten. Erstens, damit

»Information ist noch keine Kommunikation.«

sich Mitarbeiter über Grenzen hinweg verstehen, sollte man sie auch im Zeitalter von Videokonferenzen regelmäßig an einen Tisch bringen. Die persönliche Beziehung hilft ihnen, besser einzuschätzen, was der andere meint. Zweitens, lässt sich im Tagesgeschäft ein Sachverhalt nicht in drei bis fünf Sätzen schlüssig vermitteln, wählt man statt der E-Mail das Telefon. Ein kurzer mündlicher Austausch spart meist tagelangen, umständlichen Mailverkehr. Bleibt drittens das Problem der Sprache, die nicht zuletzt das Denken eines Menschen prägt. Englisch ist meist der länderübergreifende Kompromiss. Zum guten Stil gehört es, auch als Muttersprachler möglichst klar und einfach zu formulieren.

Sich auf das Abenteuer „Fremde Kulturen“ einzulassen, ist ein weiterer Baustein für gelingende Kommunika-

tion. Beispiel: Ein deutsch-japanisches Arbeitsteam hat einen Fehler gemacht. Während man in Deutschland eher konstruktiv mit Fehlern umgeht, ist es in Japan eine Frage der Ehre, keine zu machen. Der deutsche Kollege zeigt also Fingerspitzengefühl, wenn er den Fehler auf sich nimmt. Eine Geste, die ihm sein japanischer Kollege niemals vergessen wird. Anderes Land, anderes Beispiel: In Südamerika gehört es zum guten Ton, in Meetings erst einmal ausführlich über Gott, die Welt, die Familie und den Fußball zu reden. Ungeduld ist unnötig. Die anstehenden Sachentscheidungen werden in der verbleibenden Zeit zügiger getroffen. Das gegenseitige Verständnis für Land, Leute und Arbeitsweise kommt nicht von ungefähr: Es lässt sich über unternehmensinterne, internationale Austauschprogramme für Mitarbeiter gezielt fördern.



Tomas Schiffbauer, Dipl.-Wirtsch.-Inform. und Coach, weiß aus seiner Zeit als Leiter internationaler Projekte, wie man mit Kollegen weltweit ins Gespräch kommt. Ein guter Einstieg sind gemeinsame Mahlzeiten. Der Grund: Essen verbindet.
liebich-partner.de/tomas-schiffbauer



„Ich kenne bis heute keine globale Marke.“

Wer auf den Märkten der Welt Erfolg haben will, sollte sich gut vorbereiten. Hilfreich kann dabei die Marktforschung sein. Univ.-Prof. Dr. Frank Huber spricht über Mythen, Möglichkeiten und Fehler, die man bei der Internationalisierung besser bleiben lässt.

LuPe: Herr Professor Huber, was heißt Internationalisierung?

Frank Huber: Dass sich ein Unternehmen aus seinem Kernland wegbewegt, um sich in anderen Märkten zu engagieren oder dort Umsätze zu generieren. Der erste Schritt in dieser Bewegung ist oft der Export. Schon dabei muss man das Nationale hinter sich lassen und sich mit den Strukturen fremder Märkte auseinandersetzen.

Was empfehlen Sie einem Unternehmer, der auf den Zug der Internationalisierung aufspringen möchte?

Er sollte keinesfalls seinem Bauchgefühl vertrauen. Den richtigen Zug erwischt er nur über datenbasierte Strategien. Ein guter Weg, an Daten zu kommen, führt über lokale Netzwerke, in denen man gemeinsam mit Personen vor Ort Marktwissen erschließt. Auch Verbände, Handwerks- und Auslandshandelskammern liefern Datenmaterial. Bringt das zu wenig, sind Primärerhebungen, also eigene Marktforschung, die Alternative.

Können sich mittelständische Unternehmen teure Marktstudien überhaupt leisten?

Einspruch! Dass Marktforschung Mittelständler an den Rand des Ruins bringt, ist ein Mythos, der sich hartnäckig hält. Sie mag vor fünfzehn Jahren teuer gewesen sein, als nur ein, zwei deutsche Marktforschungsinstitute die wichtigsten Auslandsmärkte abdecken

konnten, qualifizierte Interviewer nur begrenzt verfügbar waren und das damals noch hohe Informationsdefizit die Fragebögen aufblähte. Heute leben wir im digitalen Zeitalter: Die Internetdurchdringung im Geschäftsverkehr liegt weltweit bei 90 %, es gibt standardisierte Online-Marktforschung, Interviewer für Telefonbefragungen finden Sie dank Globalisierung für jedes Land der Welt. Selbst die einst aufwändige Adressbeschaffung läuft auf Knopfdruck über Suchmaschinen im Netz. Marktforschung ist mittlerweile ein stark umkämpfter Markt. Die Preise sind mit früher nicht zu vergleichen.

Welche Möglichkeiten gibt es in Deutschland, internationale Marktforschung zu betreiben?

Große Institute wie die GfK mit Hauptsitz in Nürnberg sind internationalisiert, haben Niederlassungen vor Ort und arbeiten mit Partnern im jeweiligen Land. Kleinere Marktforschungsunternehmen agieren direkt von Deutschland aus. Bei Telefoninterviews heißt das beispielsweise, im Call-Center sitzen bilinguale Interviewer, die als native Speaker mit Probanden in China, Indien etc. telefonieren.

Unternehmen lieben den schnellen Erfolg. Wie lange dauert Marktforschung?

Wenn das Unternehmen gut vorbereitet ist, nicht mehr als drei Monate. In der Praxis werden es oft deutlich mehr. Weil dem Unternehmen Messen dazwischenkommen, Zuständigkeiten sich ändern, der Vertriebsleiter dagegen arbeitet...



Univ.-Prof. Dr. Frank Huber lehrt Marketing an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und gilt als Spezialist für internationale Preispolitik. Zudem ist er Gesellschafter des Marktforschungsunternehmens 2hm&Associates. Seine Forschungsschwerpunkte reichen vom Konsumentenverhalten über das Produkt- und Markenmanagement bis zum Innovationsmanagement. marketing-i.bwl.uni-mainz.de/

Stichwort Homogenisierung der Weltmärkte. Werden sich die heute noch länderspezifischen Marktanforderungen irgendwann nivellieren?

Definitiv nein. Kulturkreise bleiben unterschiedlich. Nehmen Sie das Scheitern der Global Brand Strategien, die in den 90er-Jahren aus der Ecke des Controllings getrieben wurden. Die Produkte sollten weltweit unter einheitlicher Marke, zu einheit-

lichen Preisen, in einheitlicher Verpackung etc. vermarktet werden. Das wurde nach ein paar Jahren wieder eingestellt, weil die Kosteneinsparung durch die global standardisierte Marktbearbeitung geringer war als der Umsatzrückgang in den einzelnen Ländern. Ich kenne bis heute keine globale Marke. Zumindest im Preis gibt es fast immer Unterschiede.

