



2013

smf. schleus  marktforschung
MANDANTEN MONITOR

 German Center
for Market Entry

MARKET
ENTRY
ADVISORY
MONITOR



Studienband

MARKET ENTRY ADVISORY MONITOR 2013

ERFAHRUNGEN, ANFORDERUNGEN UND
BEDARFE GLOBAL AGIERENDER UNTERNEHMEN

Eine Studie von SMF Schleus Marktforschung
und dem German Center for Market Entry (GCME)

September 2013

Medienpartner

JUVE

Deutscher
AnwaltSpiegel

Kooperationspartner

Freie Universität  Berlin

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
FHDW
FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT
STÄDTISCH ANBEREITET

 Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

 Technische
Hochschule
Wildau (TH)
Technical University
of Applied Sciences
WILDAU

 **KIRCHHOFF**



Ihr Geschäftspartner in Russland / GUS und Polen

- Buchhaltung, Berichtswesen und Überleitung zu IFRS / US-GAAP
- Steuerberatung
- Finanz- / Steuer-Due Diligence
- Innenrevision
- IT / ERP-Systeme
- Personalvermittlung (Buchhaltung / Steuern / IT)
- Zoll- und Importabwicklung
- Marktanalysen
- Outstaffing: Anstellung Ihrer Mitarbeiter bei uns
- Firmenregistrierung
- Generaldirektor-Funktion
- Juristische Adresse
- Büroräume mit Ausstattung
- Intercompany Verträge
- Visum / Arbeitsrechtliche Beratung

10 JAHRE
2003 - 2013

+49 / (0)40 / 226 33 760

+7 / 495 / 956 55 57

info@russia-consulting.eu

www.russia-consulting.eu

VORWORT DER INITIATOREN

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Schlagworte „Globalisierung“ und „Internationalisierung“ fallen heute immer dann, wenn die Rahmenbedingungen unternehmerischer Tätigkeit in Wissenschaft und Praxis diskutiert werden. Auch wenn die Begriffe nicht immer eindeutig definiert werden und häufig zu beliebigen Modewörtern verkommen, zielt ihre Bedeutung weit überwiegend auf die Öffnung der Märkte und die daraus resultierenden Handlungsspielräume der Unternehmen für internationale Aktivitäten ab.

Die Notwendigkeit, auf diese dynamischen Rahmenbedingungen zu reagieren, besteht unabhängig davon, ob Unternehmen bereits neue Märkte im Ausland erschlossen haben, grenzüberschreitende Tätigkeiten planen oder sich zunächst nur regional/national ausrichten. Für große wie mittelständische Unternehmen resultiert daraus die Aufgabe, die sich bietenden Chancen zu nutzen und drohende Risiken frühzeitig abzuwehren.

Im Fokus der betriebswirtschaftlichen Forschung zur Internationalisierung standen bisher meist Motive, Strategien, Prozesse und Erfolgsfaktoren. Obwohl die Beratung der Unternehmen in Strategie-, Rechts-, Steuer- und Rechnungslegungsfragen als erfolgskritischer Faktor erkannt wurde, fehlt es hierzu bislang an tiefergehenden Analysen. Weitgehend unbeleuchtet blieben insbesondere Erwartungen/Anforderungen an die Zusammenarbeit mit Rechtsanwälten, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Consultants sowie die Zufriedenheit der Unternehmen mit ihren Beratern.

Der MARKET ENTRY ADVISORY MONITOR schließt diese Lücke. Die Studie liefert einen umfassenden und differenzierten Einblick in Erfahrungen, Anforderungen und Bedarfe global agierender Unternehmen. Beleuchtet wird der gesamte Internationalisierungsprozess: von der Planung über den eigentlichen Markteintritt bis hin zu Wachstum und Etablierung.

Das Studienkonzept wurde von den Initiatoren mit Vertretern beratender und internationalisierender Unternehmen entwickelt und in Zusammenarbeit mit renommierten Hochschulen theoretisch validiert. Die Studie soll einen Beitrag dazu leisten, das Verständnis von den Erfahrungen und Bedürfnissen internationalisierender Unternehmen zu vertiefen, die Beratungsqualität von Rechtsanwälten, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Consultants in Internationalisierungsfragen zu analysieren und deren Angebote, Leistungen und Kompetenzen zielgerichtet weiterzuentwickeln.



René R. Schleus

Geschäftsführer
SMF Schleus Marktforschung
Hannover



Alexander Tirpitz

Geschäftsführer
German Center for Market Entry
Berlin

René R. Schleus

Alexander Tirpitz

EXPERTENBEIRAT

Vertreter aus Wissenschaft und Praxis

Experten aus Wissenschaft und Praxis haben die Konzeption und Realisierung des MARKET ENTRY ADVISORY MONITOR unterstützt. Die Mitglieder des Expertenbeirats in alphabetischer Reihenfolge:



Prof. Dr. Katrin Blasek

Technische Hochschule (TH) Wildau
Fachbereich Wirtschaft, Verwaltung & Recht

Expertin für Wirtschaftsrecht, Gewerblichen Rechtsschutz und Chinesisches Recht; Vorstand der Deutsch-Chinesischen Juristenvereinigung



Prof. Dr. Klaus Fischer

Fachhochschule für die Wirtschaft Hannover
International Management

Experte für Internationalisierungsstrategien, Change Management und interkulturelles Management



Prof. Dr. Ingmar Geiger

Freie Universität (FU) Berlin
Marketing Department

Experte für Geschäftsbeziehungsmanagement, Dienstleistungsmarketing und industrielle Verhandlungen



RA Klaus Rainer Kirchhoff

Kirchhoff Consult AG Hamburg
Vorstandsvorsitzender

Experte für Finanzkommunikation, insb. IPO-Kommunikation, Investor Relations, Geschäftsberichte



Prof. Dr. Jan Roxin

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Unternehmensführung und Controlling

Experte für strategische Unternehmensführung und wertorientiertes Management



STUDIENSTECKBRIEF

Titel der Studie

MARKET ENTRY ADVISORY MONITOR 2013:
Erfahrungen, Anforderungen und Bedarfe global agierender Unternehmen

Stichprobe

Nationale/internationale Unternehmen aller Branchen (ISIC-Klassifikation)
Befragte: Vorstände, Geschäftsführer, Führungskräfte
(in Verantwortung für Markteintrittsprojekt)
Bruttostichprobe: n=11.500
Nettostichprobe (Rücklauf): n=230
Rücklaufquote: 2,0 %

Erhebungsmethodik

Online-Befragung (Dauer: ca. 25 Minuten)
Strukturierte, überwiegend quantitative Erhebung
Prüfung der Berechtigung zur Teilnahme durch Referrer-Code
Multilinguale Befragung: Deutsch, Englisch, Spanisch, Russisch, Chinesisch

Erhebungszeitraum

06.05.2013 bis 15.08.2013

Themenfokus

Erfahrungen internationalisierender Unternehmen
Hürden und Barrieren im Internationalisierungsprozess
Zufriedenheit der Unternehmen mit ihren Beratern
Anforderungen der Unternehmen an ihre Berater
Beratungsbedarfe, Pläne und Wünsche der Unternehmen

Auswertungskonzept

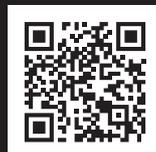
Differenzierung der Ergebnisse nach Inbound-/Outbound-Unternehmen,
Herkunfts-/Zielländern bzw. -regionen, Unternehmensgröße, Branche;
Analyse signifikanter Unterschiede und Wirkungszusammenhänge

TOP

COMMUNICATION SPECIALIST



Unsere Kunden profitieren von mehr als 20 Jahren Erfahrung in der Kapitalmarktkommunikation und der Expertise eines interdisziplinären Teams aus Kommunikationsexperten, Beratern auf den Gebieten der Public Relations, Investor Relations und M&A, Finanzanalysten, Journalisten, Designern und Webproduzern. Wir haben Büros in Deutschland, Österreich, der Türkei, Rumänien und in China und beraten zahlreiche internationale Unternehmen.



BESCHREIBUNG DER STICHPROBE

Grundgesamtheit

Unternehmen mit Sitz in Deutschland bzw. im Ausland, die den Eintritt in einen ausländischen Markt planen, derzeit bestreiten oder bereits abgeschlossen haben und von einer in Deutschland tätigen Rechtsanwalts-, Steuerberatungs-, Wirtschaftsprüfungs- oder Unternehmensberatungsgesellschaft betreut wurden.

Stichprobenumfang

n=230 Unternehmen (netto)

Branchen

Die Abfrage der Branchenzugehörigkeiten erfolgte in Anlehnung an die ISIC-Klassifikation (International Standard Industrial Classification, Revision 4). Demzufolge wird die Stichprobe von Unternehmen der Verarbeitenden Industrie (34 Prozent) dominiert. Jeweils 12 Prozent der Befragten ordneten sich als beratende/wissenschaftliche/technische oder sonstige Dienstleister ein. Rund 10 Prozent gehören dem Groß- und Einzelhandel an. Die restlichen Unternehmen verteilen sich mit relativen Häufigkeiten zwischen zwei und fünf Prozent auf die übrigen Branchen.

Unternehmensgröße

Die Zuordnung der Unternehmen zu Beschäftigen- und Umsatzklassen erfolgte in Anlehnung an die Definitionen des IfM Bonn und der Europäischen Kommission. Hiernach dominieren etablierte Großunternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitern (42 Prozent) und einem Jahresumsatz von mehr als 100 Mio. EUR (39 Prozent) die Stichprobe.

Unternehmenssitz

Weiterhin wurde abgefragt, in welchem Bundesland die befragten Unternehmen ihren Sitz haben. Bei deutschen Unternehmen entspricht dies dem Firmensitz, bei ausländischen Unternehmen der deutschen Niederlassung. Klassische Industriestandorte wie Nordrhein-Westfalen (23 Prozent) dominieren.

BRANCHEN	
Verarb. Industrie	34
Wissensch., Technik ¹	12
Sonstige Dienstleist.	12
Groß-/Einzelhandel ²	10
Sonstige	32

¹inkl. beratende Tätigkeiten / ²inkl. Kfz-Werkstätten

MITARBEITER	
< 10 Mitarbeiter	16
10-49 Mitarbeiter	23
50-249 Mitarbeiter	14
250-499 Mitarbeiter	5
> 499 Mitarbeiter	42

UMSATZ	
< 2 Mio. EUR	26
2-10 Mio. EUR	15
11-50 Mio. EUR	10
51-100 Mio. EUR	10
> 100 Mio. EUR	39

UNTERNEHMENSALTER	
< 2 Jahre	9
2-5 Jahre	14
6-10 Jahre	7
11-50 Jahre	28
> 50 Jahre	42

UNTERNEHMENSSTZ IN D (TOP 5)	
Nordrhein-Westfalen	23
Baden-Württemberg	15
Bayern	15
Hessen	15
Hamburg	12

Hinweis: Alle Angaben in Prozent (%).

STUDIENERGEBNISSE

TEIL A: INTERNATIONALISIERUNGSPROJEKT

Zwei Drittel der Unternehmen seit mehr als zehn Jahren international

Zwei Drittel (64,5 Prozent) der befragten Unternehmen sind bereits seit über zehn Jahren international tätig, so dass ihnen eine entsprechende Erfahrung unterstellt werden kann. 14,8 Prozent gaben an, bereits fünf bis zehn Jahre international zu agieren, 12,4 Prozent tun dies erst seit drei bis vier Jahren. Nur ein sehr kleiner Anteil der Unternehmen (8,2 Prozent) ist seit weniger als zwei Jahren über die Landesgrenzen hinaus tätig.

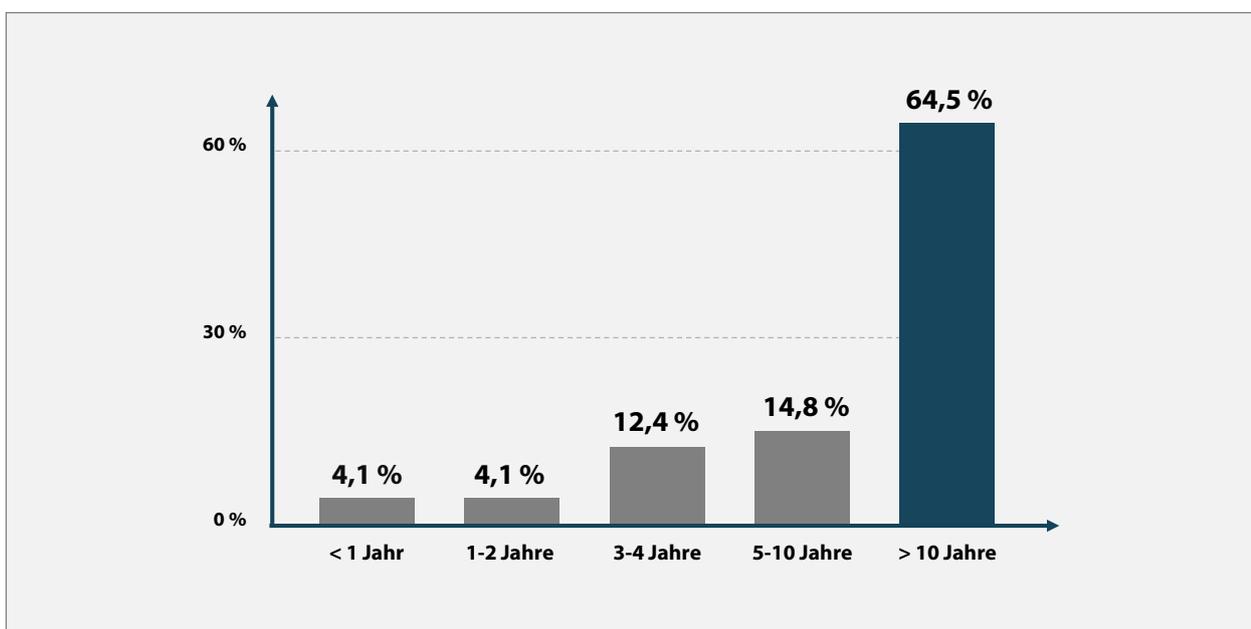


Abb. 1: Erfahrungshorizont der Unternehmen in Jahren | Basis: Unternehmen gesamt (n=230)

Erfahrungen durch Auslandsaufenthalte

Lediglich 23 Prozent der für das Internationalisierungsprojekt verantwortlichen Mitarbeiter gaben an, über keinerlei vorherige Erfahrungen im Zielland verfügt zu haben. Die Mehrheit der Verantwortlichen (56,8 Prozent) hat bereits einen Arbeitsaufenthalt vor Ort hinter sich. Weiterhin wurden Erfahrungen durch private Aufenthalte und Kontakte (26,6 Prozent), durch Ausbildungs- oder Studienaufenthalte (18,7 Prozent) oder durch die eigene ursprüngliche Herkunft aus dem betreffenden Zielland (13,7 Prozent) genannt. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen setzt somit auf erfahrene Mitarbeiter bei der Durchführung ihrer internationalen Markteintritte.

STUDIENERGEBNISSE

Unternehmen beziffern Markteintrittskosten auf rund 100.000 EUR

Im Durchschnitt bezifferten die Befragten die direkten Kosten Ihrer Markteintrittsprojekte auf EUR 100.000 (Median). Insgesamt divergieren die Investitionshöhen jedoch enorm in Abhängigkeit vom gewählten Eintrittsmodus.

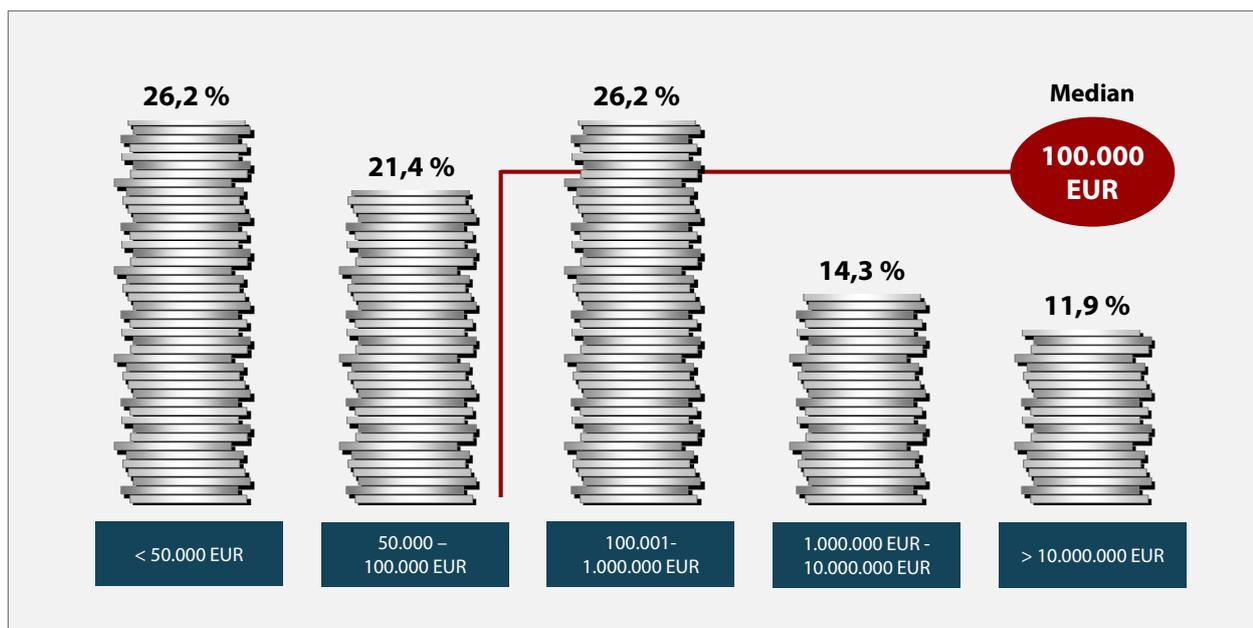


Abb. 2: Markteintrittskosten (Direkte Kosten) | Basis: Unternehmen gesamt (n=230)

Zwei Drittel der Befragten starten von Deutschland aus ins Ausland

64,1 Prozent der Unternehmen in der Stichprobe agieren von Deutschland aus (Outbound). Bei 35,9 Prozent der Befragungsteilnehmer handelt es sich um ausländische Firmen, die einen Markteintritt in Deutschland vollzogen haben (Inbound). Zu den Top-3-Herkunftsländern bei einem Markteintritt in Deutschland zählen China, Japan und Indien. Bei den Outbound-Aktivitäten liegen Russland, China und die Länder der Europäischen Union vorne.

Deutsche Unternehmen vor allem in Europa aktiv

Zu den Top-Zielmärkten deutscher Unternehmen zählen vor allem Westeuropa (82,2 Prozent), Osteuropa (72,9 Prozent) und Nordamerika (61,7 Prozent) – hier werden am häufigsten internationale Erfahrungen gesammelt. Die Märkte Afrikas und Südamerikas spielen eine nur untergeordnete Rolle.

STUDIENERGEBNISSE

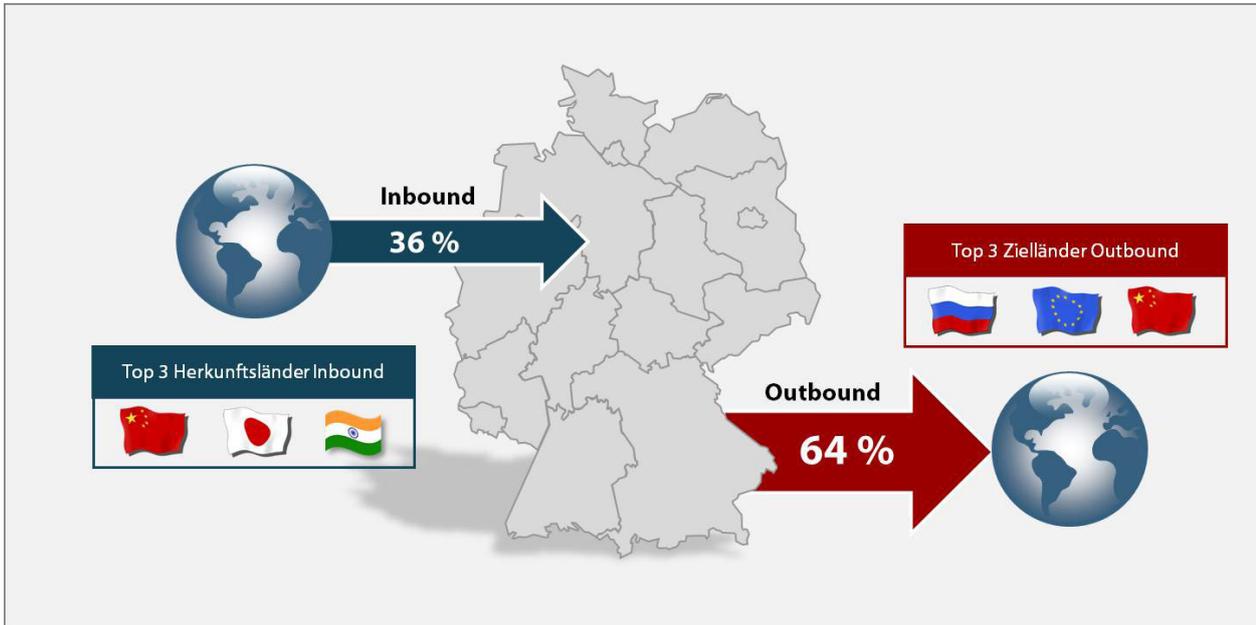


Abb. 3: Inbound/Outbound mit Top 3 Herkunft-/Zielmärkten | Basis: Unternehmen gesamt (n=230)

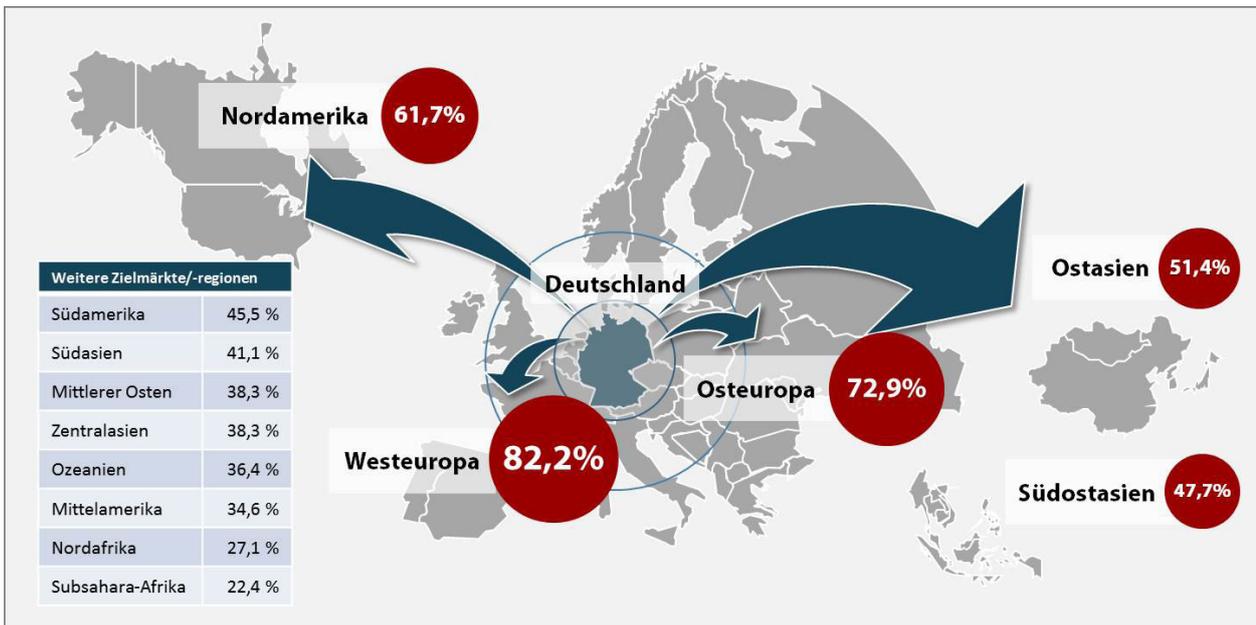


Abb. 4: Zielmärkte deutscher Unternehmen | Basis: Deutsche Unternehmen gesamt (n=147)

STUDIENERGEBNISSE

Direkter Export dominiert Internationalisierungsaktivitäten

Hinsichtlich der gewählten primären Eintrittsmodi dominiert mit 31,9 Prozent der direkte Export, gefolgt von vollwertigen Tochtergesellschaften (21,7 Prozent) und Vertriebskooperationen (11,6 Prozent). Weiterhin bedienen sich die Unternehmen eigener Vertriebsniederlassungen (8,7 Prozent), Repräsentanz-Büros (7,2 Prozent) oder bearbeiten fremde Märkte rein elektronisch/virtuell (5,8 Prozent). Einige wenige setzten auf Joint-Ventures (4,3 Prozent), während M&A, Indirekter Export, Produktionsniederlassungen und Lizenzierung keine nennenswerte Rolle spielen. Insgesamt stehen die Ergebnisse damit im Einklang mit anderen Studien.

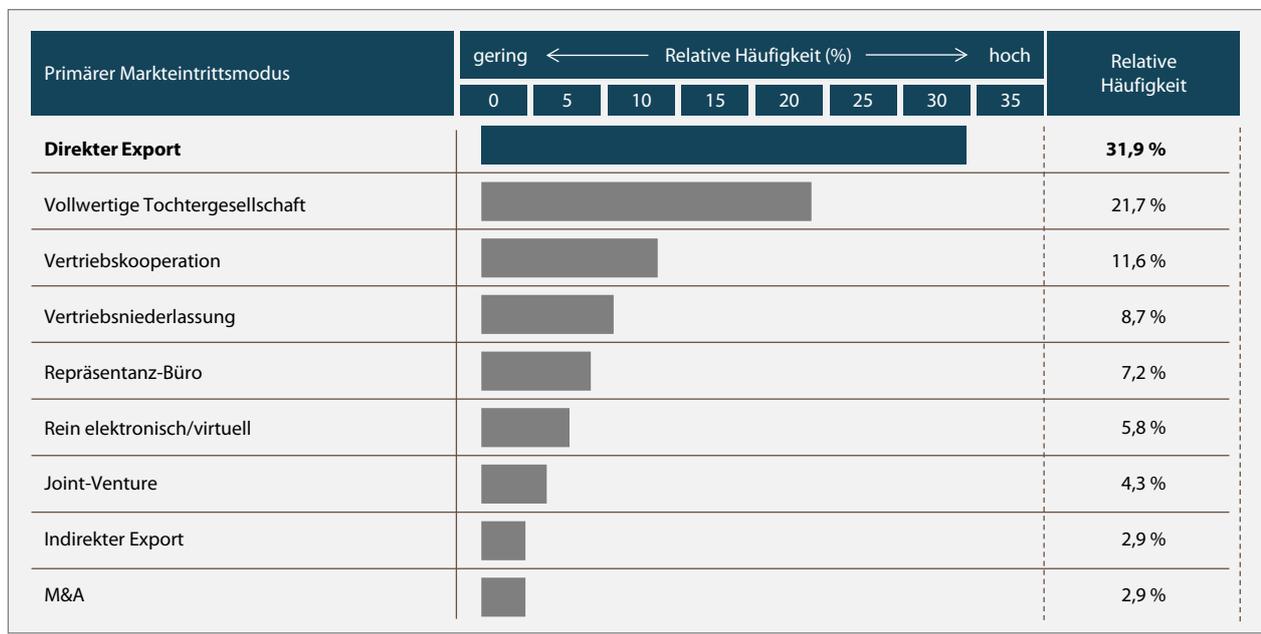


Abb. 5: Primärer Markteintrittsmodus aktuell | Basis: Unternehmen gesamt (n=230)

Mehrheit bedient sich sogenannter Mode-Packages

Nur 7,8 Prozent der Unternehmen agieren im Zielland ausschließlich über einen einzigen Modus. Die große Mehrheit der Befragten (92,2 Prozent) bedient sich eines so genannten Mode Packages und ergänzt den primären Modus um einen sekundären, unterstützenden Modus. Die gewählten Kombinationen sind äußerst vielfältig. Bezogen auf die in der Stichprobe dominanten primären Eintrittsmodi ergeben sich fünf favorisierte Kombinationen (vgl. Abbildung 6) - allen voran ein Mix aus direktem Export und einer Vertriebskooperation. Generalisierbare Aussagen lassen sich an dieser Stelle zwar nicht machen. Gleichwohl zeigen die favorisierten Kombinationen ein Kombinationsmuster, welches auf Kontrolle gepaart mit Zugang zu Marktkenntnis und relevanten Netzwerken setzt.

STUDIENERGEBNISSE

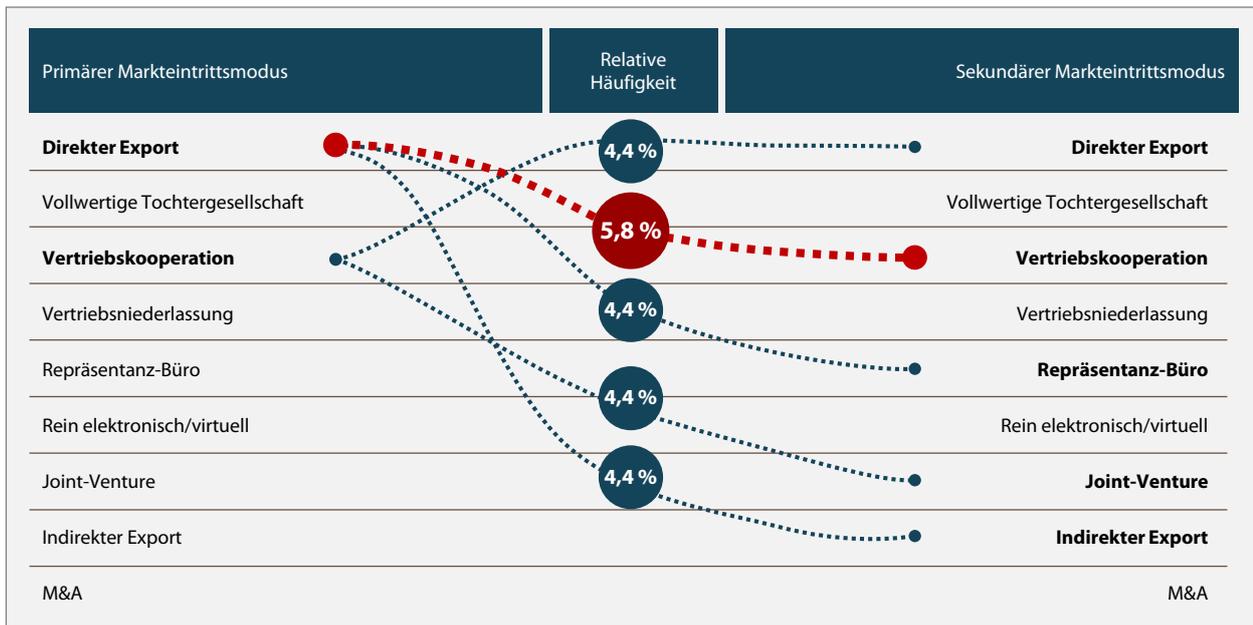


Abb. 6: Mode-Packages | Basis: Unternehmen gesamt (n=230)

Kundennähe und Nutzung von Absatzpotenzialen sind wichtigste Internationalisierungsziele – Kostenvorteile eher unbedeutend

Als wichtigste Motive für die Umsetzung des betreffenden Markteintrittsprojektes wurden vor allem Kundenähe und Absatzpotenziale genannt. Kosten- und Steuervorteile stellen für das Gros der Unternehmen kein Internationalisierungsziel dar.

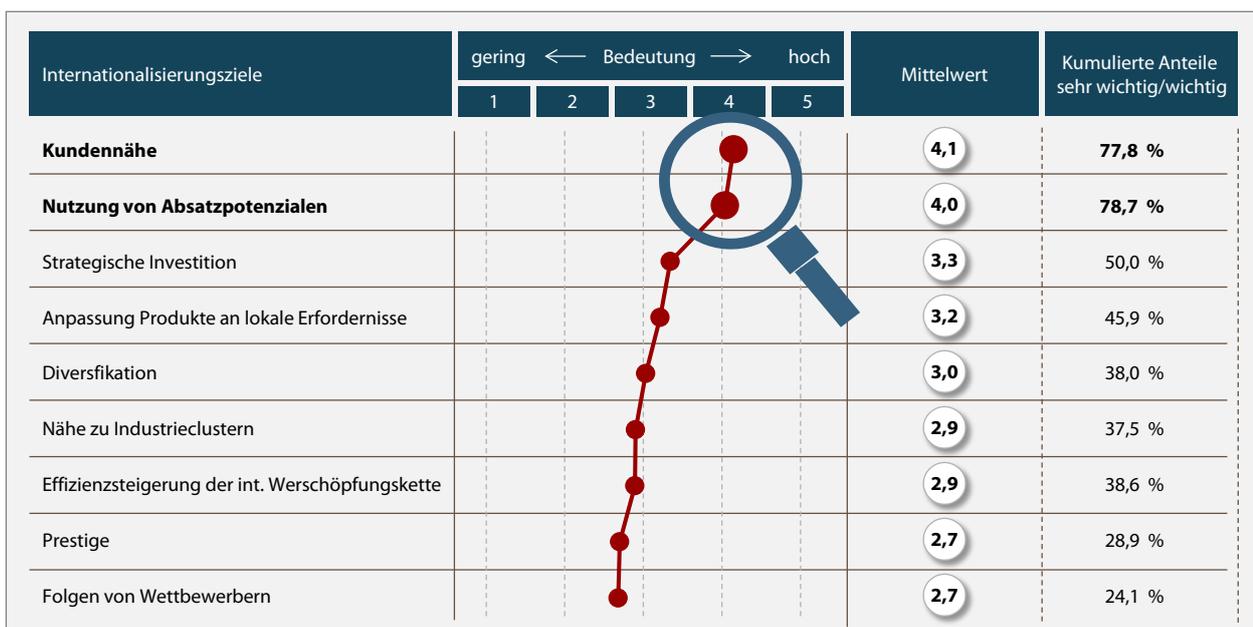


Abb. 7: Top 9-Internationalisierungsziele | Basis: Unternehmen gesamt (n=230)

Bei welchem Puzzle benötigen Sie Unterstützung?

Image © Victor Soares - fotolia.com



***Experts in
International
Business***



STUDIENERGEBNISSE

TEIL B: INTERNATIONALISIERUNGSBERATUNG

Nur jeder Zehnte wird durch spezialisierte Länder-Desks betreut

Obwohl die Etablierung spezialisierter Country Desks, d. h. auf ein bestimmtes Land ausgerichtete Expertenteams, in der Rechts-, Steuer- und Strategieberatungsbranche einen klaren Trend darstellen, wurden nur 10,9 Prozent der Befragten auch tatsächlich durch einen solchen Desk betreut. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass gerade kleine und mittelständische Beratungsgesellschaften diese Desks eher aus Marketinggründen etablieren und selten ein festes Team von Länderspezialisten vorhalten. Häufig gibt es lediglich einen einzelnen im Land erfahrenen, ggf. muttersprachlichen Berater. Der Desk stellt dann eher eine auf eine bestimmte Zielgruppe ausgerichtete Anlaufstelle für potentielle Mandanten dar. Eine weitere Erklärung könnte aber auch in den Kriterien der Unternehmen bei der Beraterwahl liegen. Denn:

Gute Erfahrungen in bisherigen Projekten sind Auswahlkriterium Nr. 1

Gute Erfahrungen in vorangegangenen Projekten (57,6 Prozent), schnelle Projektumsetzung (60,6 Prozent) und persönliche Kontakte (61,8 Prozent) sind nach Aussage der Befragten die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl von Kanzleien und Beratungsgesellschaften. Ein Büro der Kanzlei oder Beratungsgesellschaft im Zielland (45,7 Prozent) oder gar ein Berater mit Herkunft aus dem Zielland (47,1 Prozent) des Markteintrittsprojektes haben eine deutlich geringe Bedeutung für die Beraterwahl.

Kriterien	gering ← Bedeutung → hoch					Mittelwert	Kumulierte Anteile sehr wichtig/wichtig
	1	2	3	4	5		
Positive Erfahrungen bei früheren Projekten						3,6	57,6 %
Schnelle Umsetzung						3,4	60,6 %
Persönliche Kontakte						3,4	61,8 %
Niederlassung im Zielland						3,3	45,7 %
Kosten/ Honorarhöhe						3,3	50,0 %
Referenzprojekte						3,2	55,9 %
Empfehlung durch Geschäftspartner						3,2	51,4 %
Reputation						3,1	50,0 %
Berater mit Herkunft aus diesem Land						3,1	47,1 %

Abb. 8: Top 9-Kriterien bei Wahl einer Beratungsgesellschaft | Basis: Unternehmen gesamt (n=230)

STUDIENERGEBNISSE

Rechts- und Steuerberatung sind wichtigste Beratungsleistungen

Spezielle Rechtsberatung, Steuerberatung (jeweils 57,1 Prozent) und allgemeine Rechtsberatung (47,5 Prozent) sind die aus Unternehmenssicht wichtigsten Beratungsleistungen im Internationalisierungsprozess.

Beratungsleistung	gering ← Bedeutung → hoch					Mittelwert	Kumulierte Anteile sehr wichtig/wichtig
	1	2	3	4	5		
Spezielle Rechtsberatung						3,5	57,1 %
Steuerberatung						3,3	57,1 %
Allgemeine Rechtsberatung						3,2	47,5 %
Marktforschung						2,9	40,0 %
Fördermittelberatung						2,8	32,4 %
Vertriebspartnersuche						2,7	34,2 %
Strategieberatung						2,6	23,5 %
Marketing-/Kommunikationsberatung						2,6	30,6 %
Interkulturelle Beratung						2,6	26,5 %

Abb. 9: Primäre Beratungsleistungen | Basis: Unternehmen gesamt (n=230)

Beratungsintensität in der Phase der Vorbereitung/Planung hoch – zurückhaltende Berater-Einbindung in Prozess der Marktselektion

Phasen der Internationalisierung	gering ← Intensität → hoch					Mittelwert	Kumulierte Anteile sehr wichtig/wichtig
	1	2	3	4	5		
Vorbereitung und Planung						2,8	42,5 %
Markteintritt						2,5	30,8 %
Etablierung						2,3	23,7 %
Restrukturierung						2,2	23,7 %
Wachstum						2,1	21,1 %
Marktselektion						2,1	20,5 %

Abb. 10: Beratungsintensität nach Phasen der Internationalisierung | Basis: Unternehmen gesamt (n=230)

STUDIENERGEBNISSE

Sprachbarrieren und Kulturunterschiede sind größte Hürden

Weiterhin waren die Befragten aufgefordert, die größten Herausforderungen, mit denen sie sich im Verlauf des Markteintrittsprojektes konfrontiert sahen, zu nennen. Die gemachten offenen Antworten wurden entsprechend codiert und zu einzelnen Schlagwörtern zusammengefasst. Mit deutlichem Abstand stellten demnach Sprachbarrieren und Kulturunterschiede die größten Herausforderungen dar, gefolgt von Kundenakquise im fremden Markt und Rechtssicherheit. Die nachstehende Abbildung zeigt die Ergebnisse der qualitativen Auswertung als Schlagwort-Wolke.



Abb. 11: Hürden im Internationalisierungsprozess | Basis: Unternehmen gesamt (n=230)

Berater tragen kaum zur Überwindung dieser Hürden bei

Besonders interessant ist nun, dass die Unternehmen ihren Beratern keine tragende Rolle bei der Überwindung dieser Herausforderungen zusprechen. Nur jeder Fünfte gibt an, dass die mandatierte Beratungsgesellschaft entsprechende Lösungskompetenz bewiesen hat. Die Beratungsgesellschaften sollten diesen Optimierungsbedarf ernst nehmen und versuchen, sich durch die Entwicklung entsprechender Kompetenzen und Angebote gezielt im Markt zu differenzieren.

STUDIENERGEBNISSE

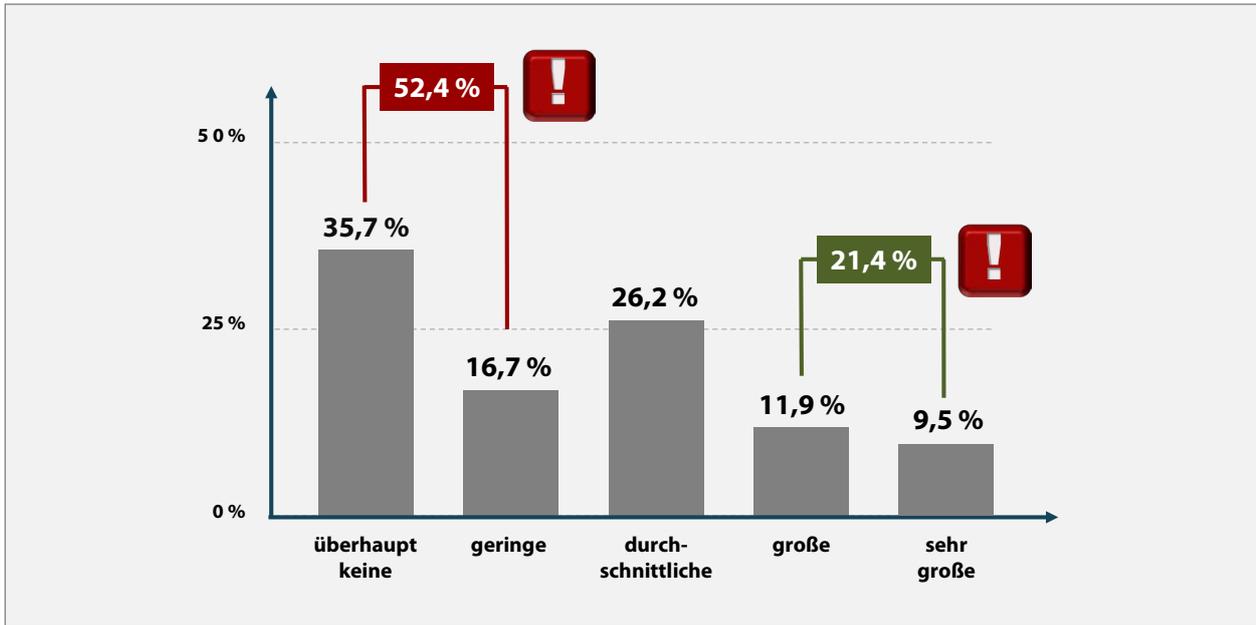


Abb. 12: Lösungskompetenz der Berater | Basis: Unternehmen gesamt (n=230)

Geringe Mandantenzufriedenheit und -bindung

Korrespondierend zu tendenziell schlechten Kompetenzwerten für Berater sind viele Mandanten mit der Arbeit ihrer Beratungsgesellschaft nur eingeschränkt oder überhaupt nicht zufrieden (40,7 Prozent) – mit entsprechenden Auswirkungen auf Mandantenbindung und Weiterempfehlungsbereitschaft. Insgesamt kann mehr als ein Drittel der Befragten als abwanderungsgefährdet bezeichnet werden.



Abb. 13: Mandantenzufriedenheit, -bindung und Weiterempfehlungsbereitschaft
Basis: Unternehmen gesamt (n=230)

Wie erleben Ihre Mandanten Ihr Unternehmen? Wir finden es für Sie heraus.



Damit Sie erfolgreiche Strategien entwickeln können – von der Konzeption neuer Beratungslösungen bis zur Steigerung von Mandantenzufriedenheit und -bindung.

Jahr für Jahr befragen wir im Auftrag von Rechtsanwalts-, Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften mehr als 12.500 Mandanten nach ihren Erwartungen und ihrer Zufriedenheit. Mit den Ergebnissen richten national und international agierende Gesellschaften ihre Strategien, Prozesse und Leistungen noch konsequenter an den Anforderungen ihrer Mandanten aus – und gewinnen neue Mandate hinzu. Ein klarer Vorteil im härter werdenden Wettbewerb.

Profitieren auch Sie von den vielfältigen Einsatzmöglichkeiten einer Mandantenbefragung. Nutzen Sie exklusive Lösungen in höchster Qualität – mit dem MandantenMonitor®.

STUDIENERGEBNISSE

TEIL C: PLÄNE UND WÜNSCHE

Direkter Export bestimmt künftige Internationalisierungsaktivitäten

Bei den künftigen Internationalisierungsaktivitäten wollen die befragten Unternehmen weiterhin primär auf den direkten Export setzen (78,1 Prozent). In der Bedeutung folgen die Gründung von Vertriebsniederlassungen (69,0 Prozent) und vollwertigen Tochtergesellschaften (60,0 Prozent).

Primärer Markteintrittsmodus	gering ← Bedeutung → hoch					Mittelwert	Kumulierte Anteile sehr wichtig/wichtig
	1	2	3	4	5		
Direkter Export						4,2	78,1 %
Vertriebsniederlassung						3,8	69,0 %
Vollwertige Tochtergesellschaft						3,6	60,0 %
Vertriebskooperation						3,5	62,5 %
M&A						3,2	40,7 %
Indirekter Export						3,0	34,8 %
Joint-Ventures						3,0	20,0 %
Repräsentanz-Büro						2,9	39,1 %
Produktionsniederlassung						2,5	20,8 %

Abb. 14: Künftiger primärer Markteintrittsmodus | Basis: Unternehmen gesamt (n=230)

Kundennähe und Absatzpotenziale weiterhin Hauptziele

Verglichen mit den Bewertungen zu den bisher verfolgten Zielen ähneln sich die Angaben zu den künftigen Internationalisierungszielen sehr. Weiterhin zählen Kundennähe (79,4 Prozent) und die Nutzung von Absatzpotenzialen (75,8 Prozent) zu den Hauptmotiven für neue Markteintritte. An Bedeutung gewinnen werden – wenn teilweise auch auf niedrigem Niveau – Anpassungen von Produkten an lokale Erfordernisse, eine stärkere Diversifikation und Markteintritte aus Prestige- und Imagegründen.

STUDIENERGEBNISSE

Internationalisierungsziele	gering ← Bedeutung → hoch					Mittelwert (bisher)	Mittelwert (künftig)
	1	2	3	4	5		
Kundennähe						4,1	4,3
Nutzung von Absatzpotenzialen						4,0	4,2
Strategische Investition						3,3	3,4
Anpassung Produkte an lokale Erfordernisse						3,2	3,5
Diversifikation						3,0	3,3
Nähe zu Industrieclustern						2,9	2,9
Effizienzsteigerung der int. Wertschöpfungskette						2,9	2,9
Prestige						2,7	3,0
Folgen von Wettbewerbern						2,7	2,7

Abb. 15: Internationalisierungsziele bislang/künftig im Vergleich | Basis: Unternehmen gesamt (n=230)

Hohe Anforderungen an Kompetenzen der Berater

Vor dem Hintergrund der gezeigten Erfahrungen und wahrgenommenen Hürden im Internationalisierungsprozess stellen die befragten Unternehmen hohe Anforderungen an die fachliche Kompetenz ihrer Berater (62,8 Prozent). Für mehr als die Hälfte der Unternehmen ist die Bereitstellung relevanter Kontakte und neuer Netzwerke besonders wichtig.

Anforderungen	gering ← Wichtigkeit → hoch					Mittelwert	Kumulierte Anteile sehr wichtig/wichtig
	1	2	3	4	5		
Fachliche Kompetenz						3,6	62,8 %
Bereitstellung von Kontakten/ Netzwerken						3,3	53,0 %
Kompetenz in Internationalisierungsprozessen						3,2	48,5 %
Interkulturelle Kompetenz						3,1	39,4 %
Sprachliche Kompetenz						3,1	47,1 %

Abb. 16: Künftige Anforderungen an Berater | Basis: Unternehmen gesamt (n=230)

Freie Universität Berlin and Peking University, linked by more than 30 years of partnership, have joined forces to offer you a new part-time executive program: The **China-Europe EMBM**. The program relies on nearly 30 years of experience in executive management education in the business-to-business realm and the outstanding reputation of the two institutions in both countries.

China-Europe EMBM

China-Europe Executive Master of Business Marketing



FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

- 16 months part-time executive program by Freie Universität Berlin in cooperation with Guanghua School of Management at Peking University
- Distance study program with on-site seminars in Berlin and China
- Intercultural learning experience with European and Chinese participants
- Content: marketing & sales from a European perspective, China/European & intercultural studies, and doing business in China
- Program language: English
- Personal academic supervision and advising
- Degree earned: “Master of Business Marketing (MBM)” by Freie Universität Berlin, Certificate by Guanghua School of Management
- MBM Alumni network

TEIL D: AUSBLICK

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass es in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Beratern im Kontext internationaler Markteintritte durchaus Optimierungsbedarf gibt. Zukünftige Studien sollten daher versuchen, diese erste Bestandsaufnahme durch weitere Analysen zu ergänzen. Unseres Erachtens bietet sich eine differenzierte Befragung von Unternehmen, die Beratung in Anspruch genommen haben, und solchen, die ihre Projekte ohne externe Beratung durchgeführt haben, an. Weiterhin sollten kommende Studien ggf. die Zusammenarbeit mit den einzelnen Beratergruppen (Rechtsanwälte, Steuerberater, Strategieberater etc.) genauer untersuchen und die Ergebnisse, soweit möglich, ergänzend nach Zielländern differenzieren. Die vorliegenden Erkenntnisse lassen vermuten, dass es je nach Zielland ganz unterschiedliche Anforderungen an die Lösungskompetenz der Berater gibt. Mit Fokus auf die Volksrepublik China scheinen Erkenntnisse zum Umgang ausländischer Unternehmen mit dem dortigen Rechtssystem und der Rolle, die internationale Rechtsanwälte dabei spielen, äußerst praxisrelevant.

Aus der Fülle möglicher Folgestudien wird sich der MARKET ENTRY ADVISORY MONITOR 2014 sowie das korrespondierende Jahrbuch mit der Rolle der Kommunikation im Rahmen einer internationalen Geschäftstätigkeit befassen. Denn Sprachbarrieren, Kulturunterschiede sowie die Ansprache von und Abstimmung mit Kunden, Behörden und Geschäftspartnern stellen für viele Unternehmen die größten Herausforderungen der Internationalisierung dar. Damit soll der MARKET ENTRY ADVISORY MONITOR auch im kommenden Jahr seinem Selbstverständnis gerecht werden und internationalisierenden bzw. international agierenden Unternehmen mit Einblicken aus empirischen Studien, Best-Practice-Fallstudien sowie innovativen strategischen Ansätzen hilfreiche Impulse geben.

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN ZUM MEAM 2013:

- **www.mea-monitor.com**
 - Begleitmaterial zur MARKET ENTRY ADVISORY MONITOR (MEAM) Fachtagung vom 5. September 2013 an der Freien Universität (FU) Berlin (u. a. Mitschnitt der Ergebnispräsentation)
 - Interviews mit Mitgliedern des MEAM-Expertenbeirats
 - Impressionen von der MEAM Fachtagung 2013 und vieles mehr
- **Yearbook of Market Entry Advisory 2013** (ISBN 978-3-8442-4835-7)
 - Vollständige Studienergebnisse des MEAM 2013
 - Beiträge renommierter Autoren zum Thema „Osteuropa & Asien als Ausgangspunkt und Ziel unternehmerischer Internationalisierung“
 - Bestellung: Buchhandel oder www.mea-monitor.com/jahrbuch

» Mehr Informationen zur Hochschule unter www.th-wildau.de «

FACHKRÄFTE FÜR IHRE INTERNATIONALISIERUNG

Studiengang Wirtschaft & Recht (Master of Laws)

PRAXISORIENTIERT
UNTERNEHMENSNAH
INTERNATIONAL

- » Erwerb fundierter inhaltlicher und methodischer Fachkenntnisse in den Bereichen:
Wirtschaftsrecht, Betriebswirtschaft, Soft Skills
- » Verhandlungssichere Englischkenntnisse durch fremdsprachliche Fachmodule
- » Spezialisierung „International Business Law“ mit dem bisher an Hochschulen einzigartigen Modul „Chinese Business Law“
- » Praxisnahe Ausbildung durch Verknüpfung von Praktikum und Masterarbeit im internationalen Kontext
- » Studium eingebettet im unternehmerischen Umfeld

Convantage **Managementberatung**

Convantage ist eine Managementberatung mit Schwerpunkten in den Gebieten der Strategischen Unternehmensführung, der Marketing- und Vertriebsberatung sowie im Bereich des Human Resources Managements.

Seit 1999 steht Convantage für Aktivität, Ziel und Beziehung. Consulting ist unser Metier – Advantage der Vorteil für Ihr Unternehmen. Aus dieser Beziehung erwächst der Nutzen.

Wir halten wenig von ausgefallenen und oft realitätsfernen Theorien. Die besten Ideen entstehen oft in einem günstigen Augenblick. Wir arbeiten mit Ihnen systematisch auf diesen Moment hin.

Bei der Internationalisierung unterstützen wir Ihr Unternehmen in enger Kooperation mit erfahrenen Anwälten, Notaren, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern z. B. in folgenden Fragestellungen:

- *Standortbestimmung* (SWOT-Analysen, „Fitness“-Test, Positionierung)
- *Kernkompetenzen und Erfolgsfaktoren* (Kompetenzermittlung, Plausibilisierung der Internationalisierungsstrategie)
- *Markteintrittsmethoden* (Vor- und Nachteile, firmenspezifische Evaluierung, Bestimmung der Handlungsfelder)
- *Gründung von Tochtergesellschaften*
- *Eingehen von Joint Ventures*
- *Finanzierung von Auslandsprojekten*

Für die Internationalisierung gilt – wie beim Schachspiel – die Regeln sind einfach, das Spiel aber ist komplex, die Möglichkeiten nahezu unbegrenzt. Lassen Sie uns die entscheidenden Züge gemeinsam machen!

Ihr Ansprechpartner für
Internationales Management:

Convantage GmbH
Prof. Dr. Klaus Fischer
Luisenstraße 10/11
D-30159 Hannover

Tel. ++49 511 2882-737
Fax ++49 511 2882-738
Email: kf@convantage.de
www.convantage.de

Convantage

ÜBER DIE INITIATOREN

Vereinte Expertise

Der MARKET ENTRY ADVISORY MONITOR vereint die hoch spezialisierten Expertisen von SMF Schleus Marktforschung (MandantenMonitor) und dem German Center for Market Entry.



SMF SCHLEUS MARKTFORSCHUNG

SMF Schleus Marktforschung hat sich auf Studien im Rechtsberatungs-, Steuerberatungs- und Finanzmarkt spezialisiert. Das Institut unterstützt führende, global agierende Beratungsgesellschaften, Finanzdienstleister, Medienhäuser und Verbände dabei, Chancen zu erkennen, Produkte zu optimieren und Potenziale zu nutzen, so z. B. BDO Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Union Investment, AXA Investment Managers, Aquila Capital, Lacuna, HBS International, BVI Deutscher Fondsverband u. v. a.

Als Full-Service-Partner für Mandantenbefragungen unterstützt SMF Schleus Marktforschung mit dem MandantenMonitor® national und international agierende Kanzleien von Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern bei der erfolgreichen Unternehmensentwicklung.

Kontakt

Schleus Marktforschung GmbH
MandantenMonitor
Lister Straße 19
D-30163 Hannover
Postfach 110 449
D-30100 Hannover
Tel. +49 (0) 511 / 534 2000-0
Fax +49 (0) 511 / 534 200-99
kontakt@schleus-mafo.de
www.schleus-mafo.de



GERMAN CENTER FOR MARKET ENTRY (GCME)

Das German Center for Market Entry ist eine Ausgründung der Freien Universität Berlin. Es versteht sich als Kompetenzzentrum zum Thema Internationalisierung.

Das GCME erstellt wissenschaftliche Studien und bietet Beratung und Seminare zu allen Fragestellungen der Internationalisierung. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf den Markteintritten von Unternehmen aus den Emerging Economies in Deutschland und Europa. Ziel der praxisnahen und gleichzeitig wissenschaftlich fundierten Arbeit des GCME ist es daher auch, das gegenseitige Verständnis und die Kooperation innerhalb der globalen Wirtschaftsbeziehungen zu stärken. Das GCME in Berlin ist erste Anlaufstelle für Branchenverbände, Wirtschaftsförderungsgesellschaften und Unternehmen aller Branchen im In- und Ausland.

Kontakt

German Center for Market Entry
c/o Freie Universität (FU) Berlin
Malteserstraße 74-100
D-12249 Berlin
Charitéstraße 5
D-10117 Berlin
Tel. +49 (0) 30 / 30604259
Fax +49 (0) 32224 / 178986
office@gcme.de
www.gcme.de



**MARKET
ENTRY
ADVISORY
MONITOR**

2013

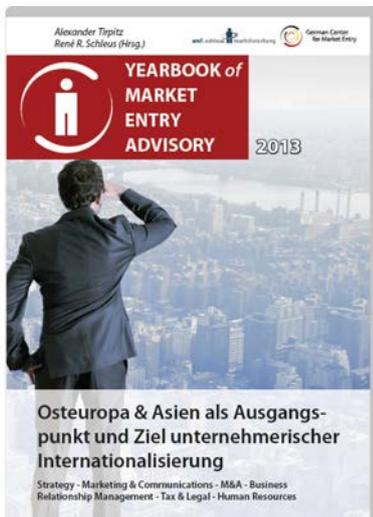
smf. schleus  marktforschung
MANDANTEN MONITOR

 German Center
for Market Entry



Mit allen Detail-Ergebnissen
der MEAM-Studie 2013!

**Das neue Yearbook of Market Entry Advisory ist da!
Jetzt online bestellen!**



ISBN 978-3-8442-4835-7

YEARBOOK OF MARKET ENTRY ADVISORY 2013

Osteuropa & Asien als
Ausgangspunkt und Ziel
unternehmerischer Internationalisierung

Mit Beiträgen von David Berger, Patrick Berger, Katrin Blasek, Marian Duram, Thomas Fischer, Miriam Fritz, Julia P. Gabel, Volker Gattringer, Janina Grimm, Raphael Hoffmann, Klaus R. Kirchhoff, Denis Kotov, Chaoyi Lin, Rainer Lisowski, Clemens Odendahl, Jens-Peter Otto, Johannes Pauen, Olaf Reus, Philipp Sandner, René R. Schleus, Ulf Schneider, Alexander Tirpitz, Isabell Welpé, Duc Young, Yu Zhang und Miaomiao Zhu.



Für Ihre Online-Bestellung: Bitte Barcode scannen! Oder: www.meam-monitor.com