



## Auf gute Beziehungen!

*Wer glaubt, Vertriebs- und Marketingkonzepte ließen sich ganz einfach nach Asien übertragen, der irrt. Gut beraten ist, wer nach den Regeln des Landes spielt und lokale Unterstützung in Anspruch nimmt.*

**VON GUNTER DENK** :: Nicht gerade selten wundern sich deutsche Unternehmen, dass ihre Vertriebsbemühungen in Asien mit Enttäuschungen enden: Der Erfolg bleibt aus und die Ursachen verborgen. Dabei sind es meist wenige kleine „Sünden“, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden.

### Partnerwahl nicht dem Zufall überlassen

Viele Unternehmen sind „irgendwann, irgendwie“ an Partner in Asien geraten. Es gab eine Bestellung aus China oder Thailand, und man kann sich näher. „Wir haben ja nichts zu verlieren“, lautet die Devise, und kurzerhand wird der Kunde zum Generalimporteur ernannt. Oftmals allerdings entpuppt sich der neue Vertriebspartner schlichtweg als Kunde, der für sich selbst günstig einkauft oder im Markt kaum eine Rolle spielt. Leider wird auch nach dieser Erkenntnis häufig nichts geändert. „Der Spatz in der Hand ist besser als die Taube auf dem Dach“ wird zur Maxime und die Marktchancen bleiben ungenutzt. Ärgerlich nur, dass sich inzwischen die Wettbewerber aus Japan oder Korea „die Tauben vom Dach holen“.

Wer die Partnerwahl nicht dem Zufall überlassen will, konsultiert einen ortskundigen Berater. Dieser erstellt eine „Long List“ wichtiger Player im Zielmarkt, die sich am Anforderungsprofil des Kunden orientiert. Nach gemeinsamer Bewer-

tung wird ein engerer Kreis passender Kandidaten ausgesucht, die man in weiteren Gesprächen unter die Lupe nimmt. Für das gesamte Verfahren bis zum Vertragsabschluss sollte mit Kosten zwischen 10.000 und 15.000 Euro gerechnet werden.

### Messen sind kein Selbstläufer

Messen bieten die vielleicht besten Chancen, das Marktumfeld kennenzulernen und Kontakte zu knüpfen. Ihr Erfolg hängt von der Vor- und Nachbereitung ab. Zu oft lässt sich beobachten, dass Unternehmen passiv oder gar abweisend an ihrem Stand auf Kunden warten. Schlimmer noch: Die Nachverfolgung der Kontakte erfolgt „von der Stange“ und ohne individuelle Note. Anschließend wundern sich viele Firmen, warum ihre Angebote unbeantwortet bleiben. Professionelle Messevorbereitung heißt, schon vor der Messe lokale Dienstleister mit einem Match-Making zu beauftragen. Für 500 bis 1.000 Euro, je nach Aufgabenstellung, werden dafür schon vor der Messe qualifizierte Termine mit ausgewählten Firmen vereinbart. Genauso wichtig ist eine lokale Assistentin am Stand, zum Beispiel eine Studentin, die interessierte Besucher in ihrer Landessprache begrüßt und ihnen damit die Sorge nimmt, sich den „fremden“ Ausstellern möglicherweise in einer Fremdsprache nähern zu müssen.

Der wichtigste Teil folgt nach der Messe: Aus den geknüpften Kontakten sollten jene herausgefiltert werden, die als A-Adressen intensiv nachzuerfolgen sind. Diese A-Kontakte persönlich zu pflegen, ist gerade in Asien ein Muss. Briefe sind nur die Einleitung der persönlichen Verhandlung. In vielen Fällen werden sie schon deshalb nicht beantwortet, weil der schriftliche Umgang mit fremden Sprachen weit weniger entwickelt ist als der mündliche.

### Deutsche Marketingregeln daheim lassen

Westliche Marketingstrategien gelten in Asien nicht. Wer sein Produkt wie in Deutschland über Beratung und Nebenleistungen verkaufen will, übersieht, dass in Asien nur das „Anfassbare“ bezahlt wird. In Deutschland bestehen Produkte aus Ware, Service und Beratung, in Asien nur aus Ware. Wer seinen Service nicht berechnet, darf ihn kostenlos liefern, während die Ware – billiger – von anderen bezogen wird.

Die Marktstrategie sollte der Partner im Land bestimmen. Ihm mit beharrlichen „Dos and Don'ts“ Vorschriften zu machen kostet seine Motivation und schon deshalb Umsatz. Asiaten mögen westliche Waren, kaufen sie aber lieber beim Landsmann.

### Know-who und Know-how

Deutsche Firmen sind zu Recht stolz auf ihr Know-how. Doch dies allein garantiert in vielen asiatischen Ländern keinesfalls auch Erfolg. Netzwerke beherrschen dort fast überall die Wirtschaft. Sie gründen auf Familien, Schul- und Universitätsfreundschaften, ethnischer Abstammung oder Politik. Zu diesen Netzwerken Zugang zu finden entscheidet darüber, ob selbst westliche Marktführer nur eine Nebenrolle im Land spielen oder sich durchsetzen. Deshalb ist Unterstützung vor Ort erforderlich. Der deutsche Berater vor Ort hilft dabei nur dann, wenn er sich – zumeist über langjährige lokale Partner – Zugang zu diesen Netzwerken erarbeitet hat.

### Präsenz zählt

Häufig werden Märkte wie Thailand oder Vietnam von Deutschland aus oder bestenfalls von der Repräsentanz in Shanghai oder anderen Zentralen in Asien betreut. Damit ist dem Vertriebs Erfolg allerdings wenig geholfen. Regionen wie Indien, die ASEAN-Staaten, China und Japan sind so unterschiedlich und weit voneinander entfernt wie Sibirien und Spanien. Erfolg verlangt Präsenz in jeder Region.

### Vorsicht vor selbst ernannten Landeskennern!

Asiens Märkte sind für Ortsunkundige wie ein Dschungel: Schnell wachsend, sich ständig verändernd und gefährlich für Unerfahrene. Gerne bieten sich deshalb vor Ort „Führer“, „Berater“ oder gar „zufällig verfügbare“ Manager an. Sie brüsten sich mit langjähriger Erfahrung und besten Beziehungen im Land. Auf sie arglos hereinzufallen gehört gerade in Südasiens „Weltenbummler-Paradiesen“ zu den Standardfehlern. Nicht wenige dieser „Landeskenner“ sind zu Hause gestrauchelt und dann im „Prozess der Selbstfindung“ irgendwann im Rotlicht oder an den Sonnenstränden Thailands oder der Philippinen hängen geblieben. Die „Netz-



*Freundliche Assistentinnen, die die Landessprache beherrschen, erhöhen die Chancen zur Kontaktaufnahme auf Messen.*

werke“, in denen sie sich auskennen, sind die von Kollegen mit ähnlichen Problemen, selten oder nie sind es jedoch seriöse, asiatische Wirtschaftskreise.

Eine Personalsuche über Profis oder zumindest eine Recherche bei der Kammer über jene selbst ernannten „Manager mit Landeskunde“ spart herbe Enttäuschungen und Geld. In China kann man oft nicht einmal Personalberatern und Universitätszeugnissen trauen. Lokale Detekteien überprüfen die Echtheit der Urkunden und auch dunkle Punkte in der Vergangenheit, die anderen Firmen schon Probleme bereitet haben.

### Rechtzeitig an die Lokalisierung denken

Asiatische Märkte sind Zukunftsmärkte. Ursprünglich waren sie für westliche Industrien als verlängerte Werkbänke von Interesse. Heute hat man sie als Absatzmärkte entdeckt. Wer sie ernst nimmt und professionell angeht, dem können sie die Zukunft sichern.

Über eines aber muss man sich klar sein: Export und Vertrieb nach Asien sind nur eine Zwischenstation. Mit dem Erfolg wächst auch die Abhängigkeit von diesen wichtigen Regionen. Und Asiaten sind Meister im Lernen, Verstehen, Fortentwickeln und preiswerten Herstellen. Vertrieb in Asien heißt so immer auch, das Produkt neuen Mitbewerbern nahebringen.

Die beste Vorbeugung gegen dieses Risiko ist es, mit dem Vertriebsaufbau bereits über die eigene Fertigung in Asien nachzudenken. Sich rechtzeitig mit landeskundiger Unterstützung eine ganzheitliche Strategie für die Regionen Asiens zu entwickeln ist Risikoversorge und Zukunftssicherung zugleich. Ziel muss es sein, Produkte für die Märkte auch in den Märkten herzustellen. :::

Der Jurist und langjährige Unternehmer Gunter Denk gründete 2004 mit SANET (Strategic Alliance Network) ein Beratungsnetzwerk, das sich auf die praktische Unterstützung deutscher Mittelständler bei Investitionen und dem Aufbau von Allianzen in Vertrieb und Produktion konzentriert. Kontakt: info@sanet.eu.