



## PROJEKTBERICHT

Internationaler Markteintritt für deutschen Maschinenbauer  
Marktanalyse | Geschäftsmodell | Markteintritt | Japan

Ein inhabergeführtes deutsches Maschinenbau-Unternehmen wollte während der Corona-Pandemie den Vertrieb seiner Produktionsmaschinen für Atemschutzmasken (FFP2/KN95/N95) international ausbauen. Der Interim Manager wurde als „Global Sales Director“ damit beauftragt, das neue Geschäftsfeld zu erschließen, die Internationalisierung vorzubereiten sowie ein Vertriebsnetzwerk aufzubauen und insbesondere eine Markteintrittsstrategie für Japan zu erarbeiten und umzusetzen.

### Wettbewerbsanalyse und ROI-Bewertung belegen Erfolgsaussichten

Zu Beginn des Mandates war dem Interim Manager bereits klar, dass chinesische Unternehmen den Markt der Maschinen für die Atemschutzmasken beherrschten. Chinesische Maschinen waren schnell verfügbar und lagen preislich weit unter denen des deutschen Unternehmens. Um die Stärken und Schwächen des Wettbewerbs besser darzulegen, erstellte der Interim Manager eine detaillierte Wettbewerbsanalyse sowie eine ROI-Berechnung zur Untermauerung der Anlagenrentabilität. Diese ergab, dass trotz des höheren Kaufpreises, die Maschinen des deutschen Herstellers durch eine sehr viel höhere Produktionseffizienz eine bessere Rendite ermöglichen.

### APAC, Asien und Schwellenländer als Kernregionen für Markteintritt identifiziert

Im nächsten Schritt identifizierte der Interim Manager die Länder, in denen gute Aussichten für einen erfolgreichen Markteintritt gegeben waren. Marktchancen und potenzielle Abnehmer fand er vor allem in der APAC Region (asiatischen-pazifischen Raum), Südasien, den GCC-Ländern (Staaten der Arabischen Halbinsel) und Afrika. Aus diesem Pool wählte er die Länder Japan, Indien, Südafrika und Saudi-Arabien aus. Entgegen der ursprünglichen Planung setzte der Interim Manager zudem auf Schwellenländer, die im Zuge der Corona-Pandemie die Maskenproduktion aus staatlichen Mitteln förderten.

### Diversifizierung durch 4 neue Geschäftsmodelle

Um den Auftraggeber differenzierter und leistungsstärker aufzustellen, führte der Interim Manager unter anderem ein „OEM-Geschäft“ ein. In diesem Modell produziert das deutsche Unternehmen Atemschutzmasken im Namen von Kunden und nach deren Vorgaben. Zudem ermöglichte der Interim Manager, dass die Anlage für die Maskenproduktion nicht nur als Ganzes angeboten wurde. Das ermöglichte den Verkauf von „Modulen“ und Maschinensegmenten, beispielsweise für Fabrikation, Einschweißen oder Verpackung. Der Interim Manager entwickelte auch Modelle für Lizenzierung bzw. Verkauf von „Technology Transfer“. Dies ermöglicht es Unternehmen, die Prozess- und Produktionstechnik sowie das technische Know-how zu erwerben. Zudem beinhaltet das Modell die Übernahme der Produktion vor Ort, bis ein stabiler Übergang gewährleistet ist. Es zeigte sich, dass dies besonders für Unternehmen, die neu ins Maskengeschäft einsteigen wollen, äußerst attraktiv ist. Besonders anziehend für Kunden in den Schwellenländern war auch das Angebot einer unbürokratischen und passgenauen „Finanzierung“ der Produktionsmaschine. Das erweiterte Leistungsangebot steigerte die Wettbewerbsfähigkeit des Auftraggebers.

### Grundlagen für Marketing und Vertrieb definiert und erstellt

Nachdem das Geschäftsmodell mit der Geschäftsführung abgestimmt war, erarbeitete der Interim Manager die Grundlagen für Marketing und Vertrieb. Er definierte die Schlüsselinhalt der Vertriebs- und Marketingbotschaften und stellte die zeitliche Umsetzung von Broschüren, Videos und Webseiten-Contents sicher. Die vom Interim Manager ausgearbeitete Wettbewerbsanalyse mit der Stärken-/Schwäche- Betrachtung und die konsequente Erarbeitung der Alleinstellungsmerkmale (USP) dienen dem Auftraggeber nunmehr als Grundlage für die weiterführende internationale Vermarktung.

### Markteintritt Japan

Im nächsten Schritt arbeitete der Interim Manager für die selektierten Zielmärkte länderspezifische Markteintrittsstrategien aus. Die vorangegangenen Markt- und Wettbewerbsanalysen dienten als Maßstab. Richtungsweisend waren auch Kontaktaufnahmen zu Behörden, Verbänden, relevanten Covid-19-Anlaufstellen sowie Meinungsführern aus der Industrie. Von besonderer Herausforderung war der sehr anspruchsvolle japanische Markt Japan. Der Interim Manager stellte sicher, dass der Auftraggeber intern für eine Expansion nach Japan bestens vorbereitet ist, das Produkt eine Nische in Japan füllen kann, die Maschine im Markt akzeptiert ist und dem Kunden einen Mehrwert bietet. Das Ziel ist die Qualitätsführerschaft. Die kulturellen Differenzen zwischen Deutschland und Japan hat der Interim Manager bestens überbrücken können. Um die Kundenerwartung in Bezug auf Service erfüllen zu können, hat er einen lokalen Kooperationspartner eingebunden und somit die erforderliche Präsenz vor Ort sichergestellt. Er konnte den Kunden davon überzeugen, dass die Leistungsfähigkeit der gesamten Wertschöpfungskette – von Verpackung bis Montage – gewährleistet ist. Den von ihm entwickelten Markteinstieg für Japan setzte der Interim Manager erfolgreich um und konnte im Endergebnis einen japanischen Konzern als Kunden gewinnen.

### Mandat nach 12 Monaten mit Erreichen aller Meilensteine erfolgreich beendet

Nach einer Laufzeit von 12 Monaten waren alle Meilensteine Aufgaben erfolgreich und termingetreu umgesetzt. Die Vertriebsziele wurden formuliert und Markteintrittsstrategien entwickelt. Die vom Interim Manager vorgeschlagenen internen Geschäftsprozesse für den internationalen Bereich wurden übernommen. Zwecks Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit hat der Interim Manager das Geschäftsmodell des Auftraggebers durch 4 neue Leistungspakete erweitert. Verträge für Landesvertretungen hat er verhandelt und ausgearbeitet. Den von ihm entwickelten Markteinstieg für Japan setzte er erfolgreich um.