

Markterschließung in Lateinamerika

9 Schritte für einen erfolgreichen Markteintritt in Lateinamerika



"Welches Land ist der attraktivste Markt für meine Expansion nach Lateinamerika?" -

"Was ist die beste Strategie, um in diesen Markt einzusteigen und ihn zu erschließen?" -

"Wie finde ich den richtigen Partner, um mein Geschäft in Lateinamerika zu unterstützen?" -

"Welche Kosten und Risiken sind mit unserem Markteintritt verbunden und wie können wir diese kontrollieren?" -

Wenn Sie für den Ausbau der Präsenz Ihres Unternehmens in Lateinamerika verantwortlich sind, werden Sie zwangsläufig mit diesen Fragen konfrontiert sein. Und Sie müssen die richtigen Antworten finden. Jeder Fall kann zu einer anderen Antwort führen, aber es gibt einige allgemein gültige Punkte, die jedes Unternehmen oder jeder Investor bei der Planung von Geschäften oder Investitionen in Lateinamerika beachten sollte.

Folgendes habe ich in 9 Jahren der Beratung und Unterstützung ausländischer Unternehmen und Investoren als Market Entry Spezialist in Lateinamerika gelernt:

1. Beginnen Sie keine Geschäfte in Lateinamerika, solange Sie nicht bereit sind.

Viele Unternehmen aus Europa und Nordamerika schauen zunächst nach Asien, nicht nach Lateinamerika, wenn sie an eine internationale Expansion denken. Bereits davor ernten sie die "tiefhängenden Früchte" in heimatnahen Märkten (z.B. benachbarte EU- oder NAFTA-Länder, Osteuropa - um nur einige zu nennen). Lateinamerika hingegen erscheint in der Regel weiter unten auf der Liste der Exportziele. Und das aus verständlichen Gründen: Die Bevölkerung der Region ist viel kleiner als die Asiens, umfasst jedoch die Mehrheit der gewalttätigsten Länder der Welt; und Meldungen über massive Korruptionsskandale in Lateinamerika sorgen leider häufig für Schlagzeilen in der Weltpresse. Nicht wirklich das, was internationale Unternehmen und Investoren suchen, wenn sie nach Möglichkeiten und neuen Märkten suchen!

Dennoch bietet Lateinamerika viele Möglichkeiten für Investoren und Unternehmen, die sich von herausfordernden Marktbedingungen nicht leicht abschrecken lassen und es gewohnt sind, über das Naheliegende hinauszuschauen. Um jedoch von den Möglichkeiten in Lateinamerika zu profitieren, benötigt ein Unternehmen Erfahrung im Umgang mit Entwicklungsländern mit einer anderen Kultur und Sprache. Diese Herausforderung ist auf einer ganz anderen Ebene als der Verkauf Ihres Produkts im Nachbarland, das einen ähnlichen Entwicklungsstand, ein ähnliches Pro-Kopf-Einkommen, einen ähnlichen kulturellen Hintergrund und ein ähnliches Rechtssystem aufweist.

Vor kurzem habe ich den Inhaber und CEO eines osteuropäischen Unternehmens auf einer Messe in Kolumbien getroffen. Das Unternehmen produziert verhältnismäßig low-tech Elektromotoren für den industriellen Einsatz. Der CEO war zum ersten Mal in Lateinamerika und hatte große Hoffnungen, in der Region zu expandieren. Er sprach seine Muttersprache, etwas Deutsch und ein wenig Englisch, aber kein einziges Wort Spanisch. Als ich ihn fragte, wohin sein Unternehmen derzeit exportiert, erwähnte er Osteuropa und - seinen entferntesten Markt - Deutschland!

Sie hatten seit über 30 Jahren nie wieder außerhalb Europas exportiert. Ich beschloss, ihm meine ehrliche Meinung zu sagen, anstatt die Situation zu beschönigen, und sagte ihm offen, dass es für sein Unternehmen zu diesem Zeitpunkt wenig Sinn ergibt nach Lateinamerika zu

expandieren und dass sich dies wahrscheinlich als sehr kostspielig, zeitaufwendig und am Ende frustrierend und unrentabel erweisen würde.

Ich bin überzeugt, dass es besser ist, ehrlich zu sein und einem Unternehmen viel Frustration zu ersparen, als einen Kunden zu gewinnen, der im Begriff ist zu scheitern.

Fazit: Unternehmen aus Industrieländern, die noch nie in einem Entwicklungsland tätig waren, sollten es sich gut überlegen, bevor sie nach Lateinamerika expandieren. Vielmehr sollten sie erwägen, einen Markt näher an der Heimat zu wählen, der weniger entwickelt ist als ihr eigener, mit dem sie aber mehr gemeinsam haben. Das bedeutet weniger Kosten und weniger Risiko. Mit jedem neuen Markt, in den Sie einsteigen, werden Sie lernen, mit einer immer größeren Komplexität umzugehen. Und irgendwann werden Sie für ihren Markteintritt in Lateinamerika bereit sein und das Potential der Region erschließen.

2. Nehmen Sie sich Zeit, um die attraktivsten Märkte zu identifizieren.

Sobald Sie bereit sind, Lateinamerika zu betreten, stellen Sie sicher, dass Sie die richtigen Märkte für den Einstieg wählen. Lateinamerika kann von Außenstehenden als homogene Wirtschaftsregion angesehen werden, aber die Märkte in der Region unterscheiden sich erheblich in Bezug auf Bevölkerung, wirtschaftlichen Entwicklungsstand, Geschäftsfähigkeit, rechtliche Hindernisse, Steuerlast usw.

Recherchieren Sie, sprechen Sie mit Ihren Kontakten, die in der Region Geschäfte gemacht haben, kontaktieren Sie die Investitionsförderungsagenturen der jeweiligen Länder und informieren Sie sich über deren wirtschaftliche und politische Situation.

Mit 33 Ländern in Lateinamerika und der Karibik ist dies eine Menge Arbeit und wahrscheinlich nicht sehr effektiv. Mit Hilfe eines Experten in der Region kann diese Untersuchung beschleunigt werden und Sie zur richtigen Entscheidung führen. Schließlich ist manchmal die naheliegende Wahl wie Mexiko oder Brasilien, bei genauerer Betrachtung nicht die beste. Es kann vorteilhafter sein, zuerst in ein kleineres, "einfacheres" Land einzutreten, mit einem kleinen Budget Erfahrungen zu sammeln, "billige" Fehler zu machen, Ihre Lektionen mit weniger Risiko zu lernen und dann in die größeren Märkte auszuweiten.

Unsere Marktanalysen helfen Ihnen, die attraktivsten Märkte zu identifizieren, indem Sie verschiedene Länder und deren Eigenschaften (Kundenbasis, Preisniveau, Vertriebskanäle, Wettbewerb, Kostentreiber, Wareneinstandspreise, Importbedingungen, regulatorische Anforderungen usw.) analysieren. Basieren Sie Ihre Entscheidung auf fundierte Fakten, anstatt blind "der Herde zu folgen".

3. Das Abenteuer beginnt: Besuchen Sie die Länder, die Sie ausgewählt haben.

Nachdem Sie eine Auswahl der attraktivsten Länder der Region getroffen haben, ist es an der Zeit, diese persönlich kennenzulernen. Keine noch so aufwendigen Recherchen und Untersuchungen über ein Land können die Erkenntnisse aus einem persönlichen Besuch und dem Aufenthalt vor Ort ersetzen. In nur wenigen Tagen bekommen Sie ein Gefühl für den Markt, welches Ihre Entscheidung prägen wird. Erfahrene Business Developer und Sales Manager haben ein geschultes Auge dafür, das Marktpotenzial aus kleinen Details zu erkennen, die in jeder Ecke zu sehen sind. Da sie bereits Erfahrungen beim Eintritt in neue Märkte haben, verbringen sie nicht viel Zeit im Land, sondern nutzen jede Minute ihres Besuchs, um Informationen zu sammeln und sehr schnell, basierend auf dem, was sie gelernt haben zu einem Ergebnis zu kommen.

Wir hatten kürzlich die Ehre, ein Paradebeispiel dafür zu sehen, wie man einen äußerst effektiven Standortbesuch durchführen kann. Ein internationales BPO-Unternehmen hat uns beauftragt, ihnen bei der Organisation ihres Standortbesuchs in Lima, Peru, zu helfen. Basierend auf unserem vorherigen Vergleich verschiedener Länder in der Region hatten sie Peru als ihre bevorzugte Option gewählt, um ihr erstes Call Center in Lateinamerika zu eröffnen. Bevor die endgültige Entscheidung getroffen wurde, kam das A-Team des Unternehmens, bestehend aus CEO, Head of Business Development und Global Operations Manager, zu einem Blitz-Besuch. In weniger als 36 Stunden (!) haben sie die folgende Agenda durchgesetzt:

- Experten-Länderbriefing inklusive Q&A, welches von unserem Rechts- und Geschäftsleitungsteam durchgeführt wurde
- Treffen mit 4 verschiedenen HR-Recruitern (zuvor von uns geplant)
- Besuch von 3 verschiedenen, mietbaren Büroflächen (zuvor von uns geplant)
- Besuch der wichtigsten Geschäftsviertel der Stadt, um ein Gefühl für die beste Büro Lage zu bekommen
- Besuch einiger Mittelklasse-Wohngebiete, um den Lebensstandard zu messen.
- Besuch einiger Einkaufszentren, um das Interesse der Verbraucher zu ermitteln
- Essen in verschiedenen High-End-Restaurants - ein purer Genuss hinsichtlich der berühmten Küche des Landes
- Eine Nacht in einem Business Hotel
- Schlussbesprechung mit unserem Country Manager um den Besuch abzuschließen und die gewonnenen Erkenntnisse auszuwerten
- Beschluss der endgültigen Entscheidung, Peru als ersten Markt in Lateinamerika zu erschließen, noch vor dem Rückflug nach Hause (!)

Nur 30 Tage später hatten wir bereits die Tochtergesellschaft des BPO Unternehmens gegründet, 30 Tage danach hatten sie bereits ihr erstes Team von Call-Center-Agenten rekrutiert, weitere 30 Tage später war ihr Büro mit Highspeed-Internet und allen ihren IT-

Systemen ausgestattet und sie waren bereit, den Betrieb aufzunehmen. So schnell kann es in Lateinamerika gehen!

Zusammenfassung: Wie man einen effektiven Standortbesuch durchführt

1. Führen Sie vorab Recherchen durch, um Ihre Schwerpunktländer zu vergleichen und auszuwählen.
2. Nutzen Sie lokale Hilfe, um so viele sinnvolle Meetings wie möglich zu planen und die Logistik Ihres Besuchs zu organisieren (Hotel- und Restaurantreservierung, Flughafentransfer, Stadtverkehr etc.).
3. Sprechen Sie während Ihrer Reise mit so vielen Menschen wie möglich. Jede/r Taxifahrer/in, Hotel Rezeptionist/in oder Kellner/in kann Ihnen wertvolle Einblicke geben, die Ihre Wahrnehmung des Landes ergänzen.
4. Last but not least: Bringen Sie Ihr A-Team an Bord! Ihr Top-Management muss sich voll und ganz dafür einsetzen, dass Ihre Markterschließung ein Erfolg wird. Indem Sie Ihren Vorgesetzten oder CEO zu dieser Reise einladen, stellen Sie sicher, dass er an der Entscheidung beteiligt ist und Sie langfristig unterstützen wird.

4. Es ist Zeit zu wählen: Entscheiden Sie sich für das erste Land, in das Sie eintreten wollen.

Nachdem Sie die attraktivsten Länder Lateinamerikas für Ihr Unternehmen ausgewählt und bereist haben, wählen Sie das erste Land für ihren Markteintritt. Optional und wenn die Ressourcen es zulassen, können Sie verschiedene Länder parallel betreten, aber meiner Erfahrung nach ist es besser, langsam vorzugehen und ein Land nach dem anderen anzugehen. Kein Markteintritt ist frei von Rückschlägen, Zeitverzögerungen oder anderen unvorhergesehenen Umständen, und Sie sollten Ihre verfügbare Zeit und Energie auf die Lösung dieser Probleme konzentrieren, anstatt auf zwei verschiedene Länder verteilt zu sein (und wahrscheinlich haben Sie auch noch weitere Länder zu betreuen!).

Zudem wählen die meisten Unternehmen ein Land als regionale Drehscheibe, wo sie ihr Kernteam für die Region einstellen, ihre Bestände lagern usw. Daher sollte das Land nicht nur ein attraktiver Markt an sich sein, sondern auch die besten Voraussetzungen für die Erfüllung einer regionalen Funktion bieten (gute Vernetzung innerhalb der Region für Reisen und Gütertransporte, niedrige Steuern, qualifizierte lokale Arbeitskräfte, funktionierende Infrastruktur, einfache Geschäftstätigkeiten usw.).

Business ist jedoch mehr als trockene Fakten. Lassen Sie Ihre Besuche in den verschiedenen Ländern Revue passieren und überlegen Sie, wie Sie sich an jedem Ort gefühlt haben. Haben Sie sich wohl gefühlt, unbehaglich, nervös, aufgeregt... ? Ihr Unterbewusstsein kann winzige Details wahrnehmen, die Ihre Handlungen prägen, ohne dass Sie es bemerken. Dies ist kein

Hippie-Mumbo-Jumbo, sondern eine wissenschaftliche Tatsache. Wie Sie über einen Ort denken, wird Ihren Erfolg beeinflussen.

Zusammenfassung: Wie wählt man das erste Land, in dem man Geschäfte machen möchte?

1. Vergleichen Sie die verschiedenen Länder anhand Ihrer Forschungsergebnisse. Wägen Sie die Vor- und Nachteile ab, führen Sie eine SWOT-Analyse durch, etc.
2. Vergleichen Sie die Erkenntnisse, die Sie bei Ihren Besuchen in den verschiedenen Ländern gewonnen haben.
3. Vergleichen Sie die Eignung der verschiedenen Länder, um als regionaler Knotenpunkt zu fungieren, basierend auf der von ihnen angebotenen Struktur.
4. Hören Sie auf Ihr Bauchgefühl!
5. Tackeln Sie ein Land nach dem anderen, statt mehr als eines gleichzeitig zu betreten.

5. Definieren Sie die richtige Markteintrittsstrategie und das richtige Geschäftsmodell.

Viele kleine und mittlere Unternehmen haben keine klar definierte Markteintrittsstrategie. Einige treffen eine bewusste Entscheidung, pragmatisch zu sein und sich an jedes Land anzupassen, indem sie eine Tochtergesellschaft in einem Land eröffnen, mit einem Vertriebspartner in einem anderen zusammenarbeiten, je nach Marktbedingungen. Dennoch werden diese Unternehmen wissen, welches Geschäftsmodell sie in welchem Land anwenden sollen und werden sich nicht umentscheiden, wenn sie sich für den richtigen Weg entschieden haben.

In vielen Fällen ist das Fehlen einer klaren Markteintrittsstrategie jedoch nicht das Ergebnis einer bewussten Entscheidung, sondern der mangelnden Erfahrung mit dem erfolgreichen Einstieg in ähnliche Märkte. Solche Unternehmen beginnen in der Regel mit einem Geschäftsmodell und wechseln dann zu einem anderen, wenn die gewünschten Ergebnisse nicht schnell genug erreicht werden. Und sollte der neue Ansatz auch nicht funktionieren, warum nicht ein Hybridmodell ausprobieren? Ein solches Verhalten wird Ihre Vertriebspartner, Partner und Kunden verunsichern und Ihren Ruf und Ihr Marktpotenzial negativ beeinflussen. Sobald Sie sich für Ihre Markteintrittsstrategie und Ihr Geschäftsmodell entschieden haben, bleiben Sie dabei und geben Sie der Sache genügend Zeit, damit sie funktioniert.

Aber wie entscheiden Sie sich, welche Strategie und welches Geschäftsmodell das Beste für ihren Markteintritt in das erste Lateinamerikanische Land, für das Sie sich entschieden haben sind?

Wenn Sie noch nie in Lateinamerika Geschäfte gemacht haben, sollten Sie aufgeschlossen sein, bevor Sie diese Entscheidung treffen. Gehen Sie nicht davon aus, dass die Strategie, die Sie in einem anderen Teil der Welt anwenden, automatisch auch in Lateinamerika funktioniert. Die lateinamerikanische Geschäftskultur ist sehr beziehungsorientiert. Ohne den Aufbau einer persönlichen Beziehung und regelmäßige persönliche Gespräche mit Ihren Partnern und Kunden, werden Sie es schwer haben, erfolgreich zu sein. Unterschätzen Sie auch nicht die Sprachbarriere (relativ wenige Menschen sprechen Englisch, also müssen Sie in der Lage sein, auf Spanisch und/oder Portugiesisch zu kommunizieren), den Zeitunterschied (besonders für Unternehmen in Europa) und die Tatsache, dass E-Mails oft unbeantwortet bleiben. All diese Aspekte müssen bei der Wahl Ihrer Strategie und Ihres Geschäftsmodells berücksichtigt werden.

Zusammenfassung: Wie wählt man die richtige Markteintrittsstrategie und das richtige Geschäftsmodell?

- Seien Sie offen und erwägen Sie alle Optionen (Tochtergesellschaft mit eigenem Außendienst, Vertriebspartner, Handelsvertreter, ausgelagerter regionaler Vertriebsleiter, Hybridmodell mit verschiedenen Modellen, um nur einige zu nennen).
- Analysieren Sie den Markt, den Wettbewerb, die Vor- und Nachteile sowie die Kosten jeder Option.
- Berücksichtigen Sie die beziehungsorientierte Geschäftskultur in Lateinamerika.
- Sobald Sie Ihre Entscheidung getroffen haben, halten Sie Sie sich so lange daran, bis es funktioniert!

6. Ziehen Sie sich Hilfe für Ihren Markteintritt hinzu: Wählen Sie die richtigen lokalen Experten und Partner aus

Wenn Sie mit ihrem Unternehmen ein neues Land betreten, werden Sie mit einer Vielzahl von Aufgaben und Verantwortlichkeiten konfrontiert, wie z.B.:

- Den idealen Partner für den Vertrieb finden
- Treffen mit Kunden
- Einstellung und Ausbildung der besten lokalen Arbeitskräfte
- Suche nach Büroflächen
- Gründung einer lokalen Gesellschaft
- Sicherstellung einer ausreichenden Liquidität während der Anlaufphase
- Termingerechte Bezahlung Ihrer Mitarbeiter und Lieferanten
- Sicherstellung der Einhaltung von Bilanz- und Steuerbestimmungen
- Die Liste geht weiter und weiter.

Viele dieser Aufgaben können - wenn sie nicht richtig ausgeführt werden - zu kostspieligen Verzögerungen führen, Ihr Unternehmen gefährden und zu Strafen, Klagen usw. führen.

Um sicherzustellen, dass dies nicht geschieht und Sie genügend Zeit haben, sich auf Ihre Kernaufgaben zu konzentrieren, benötigen Sie die Hilfe von lokalen Experten.

Es gibt ein Sprichwort, das besagt, dass es gut ist, einen Anwalt, einen Arzt und einen Priester als Freunde zu haben. Um in Lateinamerika erfolgreich Geschäfte zu tätigen, würde ich diese Aussage ändern in: Es ist gut, einen Anwalt, einen Buchhalter und einen Berater mit umfangreicher lokaler Erfahrung zu haben, der Ihnen nichts als die Wahrheit sagt.

Der Rechtsanwalt hilft Ihnen bei der Gründung Ihres Unternehmens, bei der Gestaltung von Handels- und Arbeitsverträgen und bei der Wahrung Ihrer Interessen in Rechtsfragen.

Der Buchhalter wird Ihnen helfen, die Vorschriften einzuhalten und die Steuerbehörde zufrieden zu stellen. Wenn er in einer umfassenderen Rolle als Finanzmanager eingestellt wird - entweder als Angestellter oder als externer Dienstleister - kann er auch Ihre Gehaltsabrechnung, Zahlungen und andere administrative Aufgaben übernehmen.

Der Berater an Ihrer Seite sollte vertrauenswürdig und erfahren genug sein, um Ihnen direkte Antworten und ehrliches Feedback zu geben, kulturelle Aspekte zu erklären und wird sich nicht scheuen, Ihnen die Wahrheit zu sagen, auch wenn sie unangenehm ist. Eine solche Person an Ihrer Seite als Ihr Ansprechpartner wird sich als unentbehrlich erweisen und Ihnen helfen, die Fallen des Geschäftslebens in einem neuen Land zu vermeiden. Diese Überzeugung basiert auf meiner persönlichen Erfahrung. In meiner bisherigen Laufbahn als Führungskraft eines globalen Supply-Chain-Unternehmens wurde ich mit dem Markteintritt in Tschad (Zentralafrika) beauftragt, einem der ärmsten und korruptesten Länder der Region mit desolater Infrastruktur. Mit sehr wenig Zeit für den Aufbau unserer Logistik und der Lieferung an unseren Kunden, die Vereinten Nationen, musste ich mich auf lokale Experten und Anbieter verlassen, um die Dinge zum Laufen zu bringen. Da mein Arbeitgeber jedoch keine Kontakte oder frühere Erfahrung in Tschad hatte, hatte ich keine andere Hilfestellung als mein Bauchgefühl, ernsthafte Lieferanten von leeren Schauspielen zu unterscheiden. Ich habe einige gute Entscheidungen getroffen, aber ich wurde auch ein paar Mal getäuscht. Einen vertrauenswürdigen lokalen Berater an meiner Seite zu haben, der mir zuverlässige Fakten liefert, hätte mir viel Energie, Zeit und Geld gespart!

In meiner bisherigen Laufbahn als Führungskraft eines globalen Supply-Chain-Unternehmens wurde ich mit dem Markteintritt in Tschad (Zentralafrika) beauftragt, einem der ärmsten und korruptesten Länder der Region mit desolater Infrastruktur. Mit sehr wenig Zeit für den Aufbau unserer Logistik und der Lieferung an unseren Kunden, die Vereinten Nationen, musste ich mich auf lokale Experten und Anbieter verlassen, um die Dinge zum Laufen zu bringen. Da mein Arbeitgeber jedoch keine Kontakte oder frühere Erfahrung in Tschad hatte, hatte ich keine andere Hilfestellung als mein Bauchgefühl, ernsthafte Lieferanten von leeren Schauspielen zu unterscheiden. Ich habe einige gute Entscheidungen getroffen, aber ich wurde auch ein paar Mal getäuscht. Einen vertrauenswürdigen lokalen Berater an meiner Seite zu haben, der mir zuverlässige Fakten liefert, hätte mir viel Energie, Zeit und Geld gespart!

Zusammenfassung: Wie wählt man die richtigen lokalen Experten aus?

- Konzentrieren Sie sich beim Eintritt in einen neuen Markt auf Ihre Kernaufgaben und beauftragen Sie lokale Experten, die sich um den Rest kümmern.
- Vermeiden Sie Compliance-Probleme, indem Sie Experten in den Bereichen Recht und Rechnungswesen einstellen.
- Suchen Sie einen lokalen Berater, der Ihnen bei der Auswahl der richtigen Partner und Lieferanten hilft und Ihnen zuverlässige Informationen zu verschiedenen Themen bietet.
- Sie treffen die endgültige Entscheidung. Stellen Sie nach Erfahrung und Vertrauenswürdigkeit ein und hören Sie auf Ihr Bauchgefühl!

7. Zeit für Zahlen: Erstellen Sie Ihr Budget.

Nachdem Sie das Land ausgewählt, die Strategie und das Geschäftsmodell definiert und die lokalen Experten ausgewählt haben, ist es an der Zeit, das Budget für Ihr Unternehmen zu planen. Ihre Recherche hat Ihnen eine grobe Vorstellung von Ihrem kurz- und langfristigen Umsatzpotenzial gegeben. Mein Ratschlag: Seien Sie sehr, sehr konservativ in Ihren Verkaufsprognosen und großzügig bei der Definition der Zeitachse für Ihren Break-Even-Point. Es versteht sich von selbst, dass jeder Fall anders ist und dass die Zeit bis zum Erreichen des Gewinnschwellenwertes sehr unterschiedlich ist, und - seien wir ehrlich - in einigen Fällen kommt dieser Moment nie. Jedes Mal, wenn ich jedoch ein Unternehmen treffe, das erwartet, im ersten Jahr nach dem Eintritt in Lateinamerika Gewinne zu erzielen, empfehle ich ihnen, entweder ein oder zwei Jahre zu ihrer Timeline hinzuzufügen oder besser in einem anderen Teil der Welt nach ihrer Expansion zu suchen. Ich weiß, dass das hart klingt, aber ich habe zu viele Unternehmen mit unrealistischen Umsatzprognosen und unzureichender finanzieller Ausdauer gesehen, die nach einem kurzen Abenteuer mit nichts als Verlusten und Enttäuschungen die Region verließen. Eines haben diese Unternehmen gemeinsam: Sie haben sich nicht die Zeit genommen, das Land zuerst kennenzulernen, zu recherchieren, mit Hilfe von lokalen Experten ein realistisches Bild vom Marktpotenzial zu machen und dann ein Budget zu erstellen, das tatsächlich Sinn macht.

Zusammenfassung: Wie Sie ein realistisches Budget für Ihren Markteintritt erstellen können.

- Erforschen Sie den Markt, um realistische Umsatzprognosen zu erreichen - seien Sie konservativ!
- Verwenden Sie die Hilfe von lokalen Experten, um die Arbeitskosten, das Pro und Contra verschiedener Arbeitsverträge, die Risiken im Zusammenhang mit der Beschäftigung lokaler Mitarbeiter usw. zu verstehen.

- Holen Sie sich verschiedene Angebote für die von Ihnen benötigten Expertendienstleistungen (z.B. Rechtsberatung, Buchhaltung, Steuern, Personal, Verwaltung, Zoll, Umzug, Immobilienmakler).
- Nutzen Sie die Hilfe von lokalen Experten, um sich ein klares Bild von den Gebühren und Steuern zu machen, die für Sie anfallen (Einkommensteuer, lokale Steuern, Firmengründungsgebühren, Einfuhrzölle usw.) und davon, was Sie tun können, um Ihre Steuerlast zu minimieren.
- Im schlimmsten Fall: Quantifizierung und Einbeziehung Ihrer Ausstiegskosten (Auflösung von Arbeitsverträgen und lokaler Gesellschaft, vorzeitige Kündigungsstrafen für Lieferantenverträge, Anwaltskosten usw.)
- Fügen Sie eine Reserve / einen Puffer für unvorhergesehene Ausgaben hinzu.
- Behalten Sie immer im Hinterkopf: Kein Budget oder Businessplan funktioniert jemals genau wie geplant und die Uhren in Lateinamerika ticken langsamer, also seien Sie konservativ und lassen Sie sich genügend Zeit, um den Break-Even-Point zu erreichen!

8. Der Spaß kann beginnen: Die ersten Schritte im Markt machen

Mit einem genehmigten Budget und einem klaren Zeitplan für Ihren Markteintritt sind Sie bereit für die Umsetzung und werden mit Hilfe von lokalen Experten den ersten Schritt tätigen. Stellen Sie sicher, dass Sie alle Aktivitäten, die nicht zu Ihrem Kerngeschäft gehören, an Spezialisten auslagern, damit Sie sich darauf konzentrieren können, so schnell wie möglich die richtige Strategie zu finden. Zeit ist Geld!

Die Frage ist: Gehen Sie "all in" oder sind Sie der vorsichtigerer Typ, der eine "sanfte Landung" bevorzugt, die es Ihnen ermöglicht, "schnell zu versagen" (fail fast), mit vorhersehbaren Risiken und Kosten? "Fail fast" bedeutet nicht unbedingt vollständiges Scheitern und anschließenden Marktaustritt, sondern vielmehr, sich durch Trial-and-Error zu entwickeln, aus Ihren Fehlern zu lernen, Ihr Geschäftsmodell gegebenenfalls anzupassen und es in größerem Umfang einzuführen, sobald Sie bereit sind.

Welche Strategie die beste ist, hängt wie immer vom Unternehmen, den Marktbedingungen und anderen Kriterien ab. Ein großer Global Player mit dem strategischen Ziel, den Markt zu dominieren, und dem nächsten Konkurrenten, der ihm im Nacken sitzt, könnte nicht einmal in Betracht ziehen, zu scheitern und wird über genügend Mittel verfügen, um seinen Markteintritt zum Erfolg zu führen, unabhängig von den Kosten. Diese Art von Unternehmen wird höchstwahrscheinlich die Option "all in" wählen.

In der Zwischenzeit wären Unternehmen mit einem vorsichtigeren Ansatz, mit geringerer Größe und geringerem Budget gut beraten, die Dinge etwas einfacher anzugehen und einen "Soft-Landing"-Ansatz anzuwenden. Dies bedeutet einen schrittweisen Markteintritt mit einem Geschäftsmodell, das sich in jeder Phase bis zur Fertigstellung ändern kann. Dies kann beispielsweise bedeuten, dass Sie Ihre ersten Mitarbeiter über ein HR-Outsourcing oder eine

persönliche Arbeitgeberorganisation einstellen, anstatt sofort eine juristische Person zu gründen. Oder Sie machen ein Pilotprojekt mit einem Vorzeigekunden, um einen Einblick in den Markt zu erhalten und eine erste Referenz zu erhalten, auf der Sie Ihren Ruf aufbauen können. Oder die Nutzung einer Flex-Desk-Option in einem Gemeinschaftsbüro, anstatt ein eigenes, vollwertiges Büro mit allem, was dazugehört, zu mieten. Der Grundgedanke ist es, Ihr Budget, Ihr Risiko und Ihre Gefährdung zu begrenzen und gleichzeitig Ihren Zielmarkt schrittweise zu erreichen.

Sie können die "all in"- und "soft landing"-Ansätze mit der Ehe vergleichen: Entweder Sie befinden sich in einer arrangierten Ehe ("all in"), oder Sie treffen sich, gehen zu Dates, schlagen dann vor und engagieren sich, bevor Sie tatsächlich den Bund des Lebens schließen ("soft landing"). Ich persönlich bin ein Fan von letzteren.

Zusammenfassung: Wie Sie Ihre ersten Schritte in dem neuen Markt tätigen

- Nutzen Sie lokale Experten für alle nicht zum Kerngeschäft gehörenden Aktivitäten, um den Grundstein zu legen und sich darauf zu konzentrieren, die Gewinnerstrategie so schnell wie möglich zu finden.
- Wählen Sie zwischen dem All In"- und dem Soft Landing"-Ansatz.
- Im Rahmen des "Soft Landing"-Ansatzes sollten Sie zunächst den Markt testen und gleichzeitig das Risiko, die Kosten und die Risiken im Zusammenhang mit Fehlern begrenzen, die Sie mit ziemlicher Sicherheit machen werden.
- Bleiben Sie flexibel und aufgeschlossen in Bezug auf Ihr Geschäftsmodell: Lernen Sie aus Ihren Fehlern und passen Sie Ihr Geschäftsmodell bei Bedarf an.
- Wenden Sie die in anderen Märkten gewonnenen Erkenntnisse an, aber vergessen Sie nicht, dass jeder Markt anders ist und seinen eigenen Regeln folgt.
- Berücksichtigen Sie flexible Lösungen, die Ihr Budget schonen und Ihr finanzielles Risiko während Ihrer Markteintrittsphase begrenzen (z.B. Personal-Outsourcing, Kooperationsbüro, Pilotprojekte).

9. Der (manchmal) unangenehme Teil: Die ungeschminkte Wahrheit erzählt bekommen, das persönliche Format haben, um einen Fehler zuzugeben und danach zu handeln.

Meiner Meinung nach ist ehrliches Feedback eines der seltensten und wertvollsten Güter der Welt. Wie oft kommt es vor, dass wir uns zu sehr in etwas vertiefen, um zu sehen, dass wir auf dem falschen Weg sind; und obwohl dies für die Menschen um uns herum offensichtlich ist, zögern sie vielleicht, es uns zu sagen, um unsere Gefühle nicht zu verletzen oder der Träger der schlechten Nachrichten zu sein, was ihre Position gefährden könnte. Diese Situationen treten immer wieder auf, im Privatleben ebenso wie im Geschäftsleben.

Besonders heikel wird die Situation, wenn es sich bei dem betreffenden Objekt um Ihren Kunden handelt. In meiner Rolle als Berater und Unterstützer von ausländischen Unternehmen und Investoren in Lateinamerika befinde ich mich regelmäßig in dieser schwierigen Situation. Sage ich meinem Kunden, dass er meiner Meinung nach den falschen Weg geht, mit dem falschen Partner arbeitet, die falschen Leute beschäftigt, mit den Einheimischen auf die falsche Weise kommuniziert? Oder ist es besser, nicht zu weit zu gehen und die Zusammenarbeit mit dem Kunden zu gefährden?

Die Antwort ist klar: Wenn der lokale Experte, Berater oder Betreuer seinem Kunden kein ganz ehrliches Feedback gibt, wer sonst? Dazu gehört in meinem Fall manchmal auch die unaufgeforderte Rückmeldung über Aspekte des Geschäfts meiner Klienten, die außerhalb unseres vertraglichen Aufgabenbereichs liegen. Aber es ist diese ungeschminkte und manchmal unbequeme Wahrheit, die dem Kunden die Augen öffnet und ihm erlaubt, Korrekturmaßnahmen zu ergreifen, bevor es zu spät ist.

Einer meiner Kunden aus Deutschland hatte einen Vertriebsmitarbeiter mit Sitz in Bogota, der für die Andenregion zuständig war. Diese Person war einige Jahre zuvor vom bisherigen Regionalmanager eingestellt worden und zeigte eine unbefriedigende Umsatzentwicklung. Der Kunde bat mich, den Arbeitsvertrag des Vertriebsleiters zu überprüfen und Änderungen vorzuschlagen, die effektivere Anreize bieten und zu einem besseren Umsatz führen würden. Ein erster Blick auf den Vertrag zeigte, dass das Grundgehalt für eine Verkaufsposition lächerlich hoch war. Dieser Typ lebte ein gehobenes Leben mit einem festen Gehalt, das einem lokalen CEO entsprach. Kein Wunder, dass er nicht viel Umsatz generiert hat! Der Eindruck aus einem persönlichen Gespräch mit ihm zeigte, dass er weder bereit war, seinen Vertrag zu ändern noch neu zu verhandeln. Meine Empfehlung an den Kunden war es also, sein Arbeitsverhältnis zu beenden und nach einem ehrgeizigeren Ersatz durch ein Gehaltspaket zu Marktbedingungen zu suchen. Und ich machte dem Kunden klar, dass es nicht ausreicht, einen neuen Vertrag zu schreiben und einen neuen Mitarbeiter einzustellen, sondern dass er seinen Ansatz ändern und die neue Person viel enger als bisher managen musste. Ich würde nicht sagen, dass mein Kunde begeistert war, die ehrliche Wahrheit zu hören, weil sie kein positives Licht auf seinen Führungsstil wirft, aber er hatte das persönliche Format, die vergangenen Fehler zuzugeben und Maßnahmen zu ergreifen.

Wie können Sie sicherstellen, dass Sie die ungeschminkte Wahrheit über Ihre Geschäftsaktivitäten erhalten, die Ihnen hilft, bei Bedarf rechtzeitig Korrekturmaßnahmen zu ergreifen?

Normalerweise ist es einfacher für einen Außenstehenden, zu kritisieren, was in Ihrem Unternehmen schief läuft. Diese Personen werden objektiver vorgehen und keine Angst davor haben, ihre Position im Unternehmen zu gefährden, indem sie das Falsche sagen. Die

unbequeme Wahrheit von einem solchen Außenstehenden zu hören, ist für viele Führungskräfte leichter zu akzeptieren.

Die Beauftragung eines erfahrenen lokalen Beraters zur Durchführung einer unabhängigen Überprüfung (ähnlich einer Due Diligence) der aktuellen Situation Ihres Unternehmens kann Ihnen die Augen für notwendige Veränderungen öffnen. Dies gilt nicht nur für die erste Phase des Markteintritts, sondern ist auch ab und zu sinnvoll, da sich die Marktbedingungen, die regulatorischen und steuerlichen Anforderungen usw. ändern können und Ihr Unternehmen möglicherweise gezwungen ist, Anpassungen und Korrekturmaßnahmen vorzunehmen, um unnötige Risiken zu vermeiden und Ihren langfristigen Erfolg zu sichern.

Die Befolgung aller 9 Schritte während Ihres Markteintrittes bringt Sie dem Erfolg bereits einen großen Schritt näher. Ongresso hilft Ihnen das Potential Lateinamerikas zu erschließen, indem wir Sie bei einem erfolgreichen Markteintritt und langfristigem Wachstum in der Region unterstützen.

Kontaktieren Sie uns, und vereinbaren Sie eine kostenlose Beratung, um darüber zu sprechen, wie wir Ihnen helfen können, in Lateinamerika erfolgreich zu sein.



Daniel Breitenmoser ist Gründer und CEO von Ongresso, einem Experten für den lateinamerikanischen Markt, der ausländische Unternehmen beim Markteintritt und der Erreichung ihrer langfristigen Ziele in der Region unterstützt. In den letzten neun Jahren hat Daniel einer Vielzahl von Kunden aus verschiedenen Branchen geholfen, die lateinamerikanische Geschäftskultur zu verstehen und ihr Geschäftsmodell zu entwickeln und umzusetzen. Seine Leidenschaft ist es, seine Erfahrung mit Gleichgesinnten zu teilen, um gemeinsam mit ihnen das Potenzial Lateinamerikas zu erschließen. Der gebürtige Schweizer wohnt in Medellín, Kolumbien, seiner neuen Heimat.

Kontakt: Ongresso Colombia S.A.S.
Cra. 41 # 9 – 60, Oficina 202, Medellín
Mobile: +57 318 239 37 64
daniel@ongresso.com
www.ongresso.com