



Vorbereitung und Durchführung des Auslandsgeschäfts für Unternehmen im Umweltbereich

Dr. Martin Neubauer
martin_neubauer@gmx.net



Dr. Martin Neubauer

Martin Neubauer, geboren 1972, promovierte und graduierte in BWL an der Karl-Franzens Universität Graz. Zusätzliche studierte er Russisch (inklusive einer Vertiefung aus Französisch sowie Kroatisch/Serbisch).

Von 2008 bis 2014 arbeitete er für Basic Element, eines der größten russischen Industrieunternehmen, bestehend aus mehr als 100 russischen und internationalen Unternehmen und Beteiligungen in den Sektoren Energie, Metall, Bergbau, Maschinenbau, Luftfahrt, Bank und Versicherung sowie Landwirtschaft. Er war im Aus- und Weiterbildungsbereich bei Basic Element tätig, arbeitete für die GAZ Gruppe (Russlands größtes Unternehmen im Automotive Sektor und war auch für Privataktivitäten von Oleg Deripaska, dem Eigentümer von Basic Element zuständig.

Von 2003 bis 2007 arbeitete er in Lehre und Forschung an der FH Joanneum am Studiengang Management Internationaler Geschäftsprozesse. Er lehrt in den Bereichen Internationalisierung, Markteintrittsstrategien, Projekt- und Prozessmanagement sowie Management und Organisation. Am selben Institut etablierte er das durch EU und nationale Quellen unterstützte Forschungs- und Entwicklungszentrum, das sich mit Fragen der Internationalisierung, interkulturellem Lehren und Lernen und Unternehmertum beschäftigt. Martin Neubauer unterrichtet an Hochschulen in den USA, Finnland, Deutschland, Mexiko und Russland.

Davor beriet er Start-Up Unternehmen für bit management und war Leiter der Seminarabteilung der Österreichischen Akademie für Führungskräfte. Er absolvierte ein Traineeprogramm bei der Styria Medien AG und betreute die Konsolidierung der russischen Tochterfirma der Holzindustrie Leitinger in die Konzernbilanz.



Schwerpunkte

1. Internationalisierung
2. Marktselektion
3. Markteintrittsstrategien
4. Marketing und Personal
5. Abschliessend



1. Internationalisierung

2. Marktselektion
3. Markteintrittsstrategien
4. Marketing & Personal
5. Abschliessend



Warum internationalisieren?

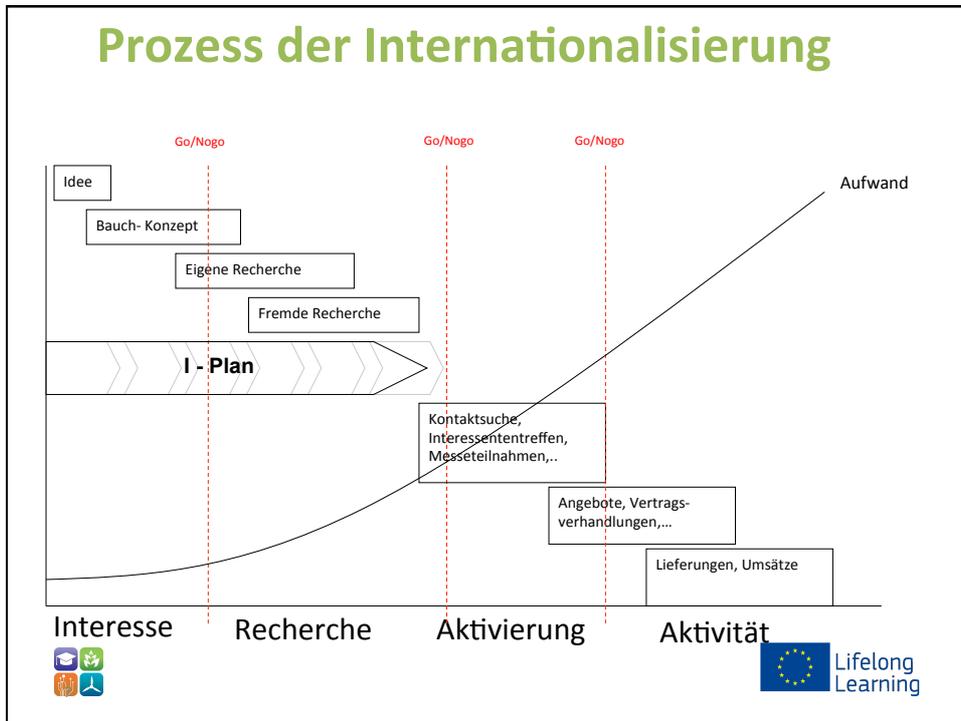
- 1) Ausländischer Lieferant
- 2) Ausländische Produktion / Teilproduktion
- 3) Ausländischer Markt

Die Motive sind jedoch vielfältiger...



Motive der Internationalisierung





Internationalisierung in 8 Schritten

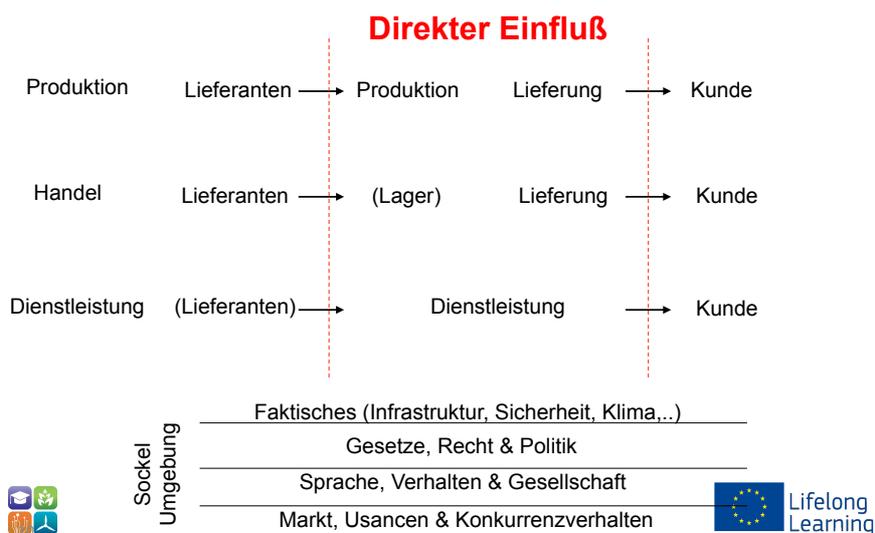
- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. Unternehmenspotential | Ist das Unternehmen bereit für das internationale Geschäft? |
| 2. Produktpotential | Welche/s Produkt/e ist strategisch geeignet? |
| 3. Marktselektion | Welcher Markt offeriert die optimalen Bedingungen? |
| 4. Eintrittsstrategie | Wie soll dieser Markt strategisch erschlossen werden? |
| 5. Marketing | Produktpositionierung und Kundenacquirese? |
| 6. Personal | Mitarbeiterselektion und Verantwortung |
| 7. Risk Management | Risiken erkennen und vorbeugen |
| 8. Finanz- und Zeitplan | G&V, CF, Bilanz, Projektplan |



Finanz- und Zeitplan



Das internationale Geschäft und sein Umfeld



1. Internationalisierung

2. Marktselektion

- **Punktbewertung vs. Portfolio**

3. Markteintrittsstrategien

4. Marketing und Personal

5. Abschliessend



Punktbewertung: Selektionskriterien

- **Marktbezogene** (Marktpotential, Lieferanten, Kunden, Konkurrenz..)
- **Ökonomische** (Kaufkraft, Einkommen,, Demographie,..)
- **Politik & Recht** (unternehmerische Autonomie, Rechtsgrundsätze,..)
- **Umwelt & Technologie** (Ressourcen, Infrastruktur, Ausbildung,..)
- **Soziokulturelle** (Käuferverhalten, Verbrauchsverhalten,
- **Andere:** Lieferantenverhalten, Religion, Gesellschaftliche Tendenzen..)

Sind diese Selektionskriterien

- a) Notwendig (Knock Out)
- b) Förderlich (Push)
- c) Gefährlich (Risiko)



Punktbewertung: Indikatoren

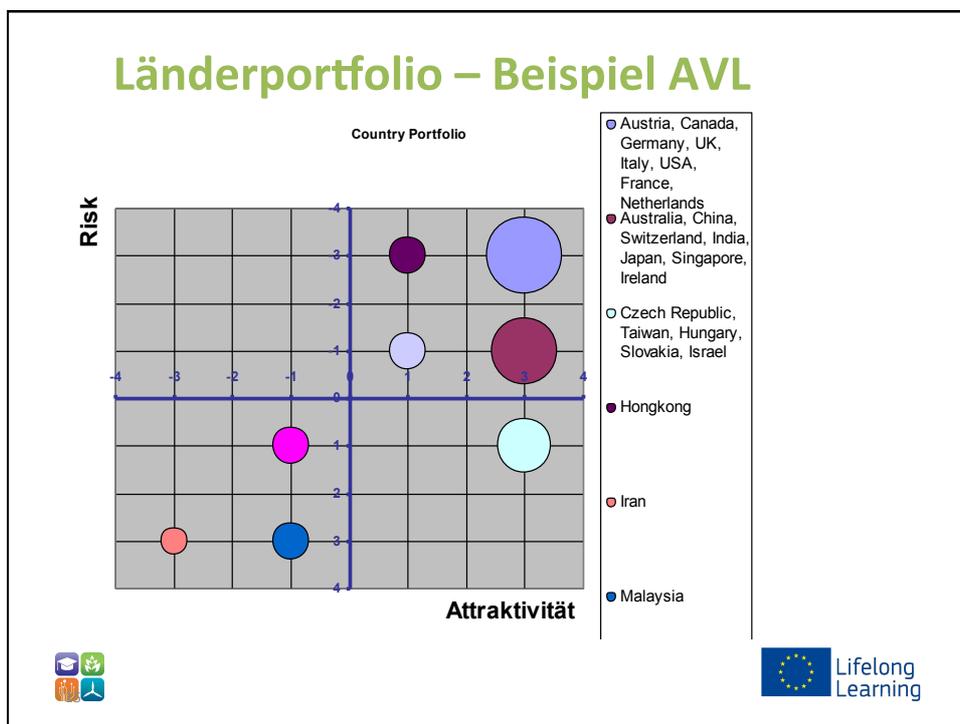
- Zu jedem gewählten Kriterium gilt es nun einen Indikator zu finden, der die Intensität des Kriteriums klar widerspiegelt und MESSBAR ist (Wirtschaftlichkeit!!)
 - Wenn das Produkt die Energiekosten senkt, dann sind die Höhe der Energiekosten im jeweiligen Land ein Kriterium. Der Indikator dazu wäre der kw/h Preis im Land (leicht messbar !)
 - Dasselbe Produkt ist einfacher in der Bedienung (lt. Hersteller). Wie misst man die Intensität des Kriteriums „Einfachheit der Bedienung“?
 - Bei welchem Schwellenwert wäre das eine Land dem anderen vorzuziehen?



Punktbewertung: Scoring Modell

Countries / Criteria	Primary Criteria												Secondary Criteria					
	Distribution Density		local and regional industry trade shows				Income Distribution		GDP per Capita		Consumer Spending per Capita		Points Total	Rank	Per Capita Alcohol Consumption		Bartender Income Level	
	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Points	Value	Rank			Value	Rank		
Switzerland	0,41	4	2	8	33	14	31.100	3	22.397	2	31	1	11,2	8				
Hong Kong	0,02	1	4	6	52	2	25.000	13	13.381	11	33	2			1,42	12		
Luxembourg	0,45	6	1	9	24	22	43.400	1	19.580	3	41	3	14,9	1				
Singapore	0,02	2	4	6	44	5	24.700	14	8.981	23	50	4			1,25	11		
USA	171,30	38	11	2	41	7	36.300	2	25.548	1	50	4	8,3	18	2,59	17		
Netherlands	0,43	5	3	7	33	14	25.800	11	12.854	16	53	5	10	12				
Ireland	1,90	19	3	7	36	12	27.300	7	14.123	10	55	6	12,3	4				
Denmark	0,79	11	1	9	22	24	28.000	5	15.507	8	57	7	11,5	7				
Belgium	0,59	7	2	8	29	18	26.100	10	13.015	15	58	8	10,2	11	2,65	19		
Great Britain	3,27	24	5	5	37	11	24.700	14	16.887	6	60	9	10,2	11	2,11	14		





Portfolio: Risikobewertung

Risiko Art	Rating-Skala					Gewicht (G _i)	R _i G _i
	unbeachtlich = 0,1	normal = 0,3	beachtlich = 0,5	sehr beachtlich = 0,7	extrem = 0,9		
wirtschaftliches Risiko	●					0,3	0,03
Prozessführungsrisiko	●					0,05	0,005
politisch-soz. Risiko		●				0,3	0,09
Währungsrisiko			●			0,1	0,05
Transferrisiko	●					0,1	0,01
Substitutionsrisiko					●	0,05	0,045
Transport- und Lagerrisiko		●				0,1	0,03
Σ						1,0	0,26

Lifelong Learning

Ihr Unternehmen!



CIS / CEE Länder

- Unterschätzen Sie nicht die Kaufkraft und Kaufbereitschaft in CEE im B2C!
- Im B2B rechnen Sie bei internationalen Produkten mit internationalen Preisen
- Nur nationale Produkte können wesentlich billiger sein
- Rasant wachsende Mittelschichten in Ballungszentren und Industriezonen
- Riesiges Einkommensgefälle teilweise auch innerhalb der Ballungszentren
- Kein flächendeckender Mittelstand – daher Internationalisierung immer regional zu sehen
- Achten Sie bei Studien und Statistiken immer auf die Aktualität (<2 Jahre – Gesetze<1 Jahr)
- Förderungen, Bankgarantien



1. Internationalisierung

2. Marktselektion

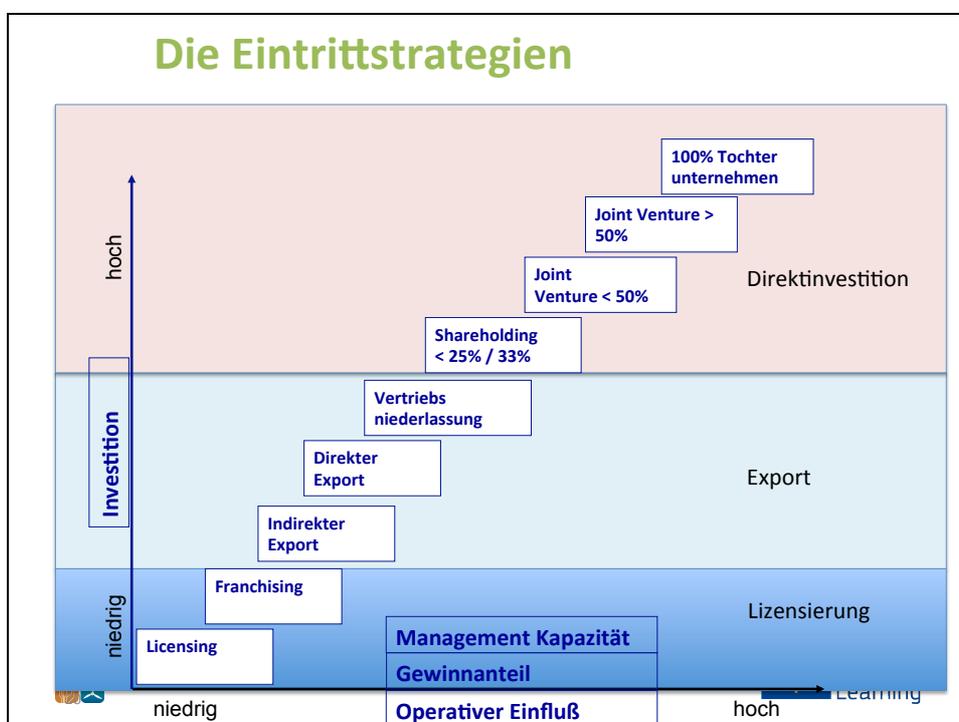
- Punktbewertung vs. Portfolio

3. Markteintrittsstrategien

- Lizenzierung
- Export
- Direct Investment

4. Marketing und Personal

5. Abschliessend



Auswahl der Eintrittsstrategie – Kernfragen

Lokale Marktbedingungen

(Zielmarkt steht fest!)

- Notwendigkeit der Lokalisierung (Marketing)?
- Notwendigkeit der Lokalisierung (Kosten)?
- Wie unterschiedlich ist das lokale Umfeld / kulturelle Differenz?
- Wie preisrelevant sind Transportkosten / Zölle?
- Wie hoch ist das Wechselkursrisiko?
- Sonstige



Auswahl der Eintrittsstrategie – Kernfragen

Bedingungen im Unternehmen

- Ist das Land strategisch wichtig??
- Wie wichtig ist schneller Erfolg?
- Wie hoch ist das technologische Kopierisiko?
- Wie wichtig ist die Marke?
- Wie risikoavers ist der Unternehmer?
- Wieviel Managementkapazität soll eingesetzt werden?
- Wie wichtig ist Flexibilität im Geschäft?
- Wie oft gibt es Produktionsengpässe?



Die Fragen sollten je nach Unternehmen gewichtet werden



1 Lizenzierung

A. Marktbedingungen

Lokalisierung (Marketing)	Licensing: Volle lokale Adaption möglich Franchising: Produkt standardisiert	1 – 3 – 5 1 – 3 – 5
Lokalisierung (Kosten)	Licensing: Lokale Produktion Franchising: internationale kosten for Material	1 – 3 – 5 1 – 3 – 5
Umfeld / Kultur	Lizensee muß lokales Know How besitzen	1 – 3 – 5
Transport / Zoll	Licenses: kein Transport Franchising: material transport	1 – 3 – 5 1 – 3 – 5
Wechselkurs	Nicht relevant	1 – 3 – 5



1 Lizenzierung

B. Unternehmensbedingungen

Bedeutung des Landes	Kein strategischer Einfluß – kein Kundenkontakt	1 – 3 – 5
Geschwindigkeit	Schnellster Weg zu Internationalisieren	1 – 3 – 5
Kopierrisiko	Hohes Kopierisiko für den Kern	1 – 3 – 5
Bedeutung der Marke	Licensing: Kein Einfluß auf die Marke Franchising: Vertragliche Bindung – wenig Kontrolle	1 – 3 – 5 1 – 3 – 5
Risiko avers	Qualitätsrisiko; Wenig Risiko – wenig Fun	1 – 3 – 5
Managementkap.	Wenig Kapazität	1 – 3 – 5
Flexibilität	Relativ Flexibel – abhängig von Vertrag	1 – 3 – 5
Produktionsengpass	Nützt nichts bei Engpässen	1 – 3 – 5



1 Lizenzierung – rechtliche Aspekte

- Urheberrechte, Patente und Marken registrieren (www.patentamt.at)
- Lizenzvereinbarung muß klar die Rechte und Pflichten definieren
- Klare Strafvereinbarungen bei Verletzung der Urheberrechte
- Welches Recht? Welches Land?
- Enforcement of rights (arbitration)



2 Direkter vs. indirekter Export

1. **Direkter Export:** Direkte geschäftliche Kontakte des Herstellers (Exporteurs) mit Importeuren, Handelsbetrieben oder Endabnehmern im Absatzland . Exporteur verkauft seine Produkte unmittelbar an seine ausländischen Handelspartner
2. **Indirekter Export:** Exporteur beauftragt inländisches Exporthaus, das meist auf einen bestimmten Leistungsbereich bzw. auf eine bestimmte Ländergruppe spezialisiert ist. Exportgeschäft wird für den Exporteur ein Inlandsgeschäft um. Außenhandelsunternehmen übernimmt dieses die weitere Exportabwicklung, wie z.B.Transport, Vertrieb, Zahlungsabwicklung und Kreditversicherung



2. Export

A. Marktbedingungen

Lokalisierung (Marketing)	direkt: volle Adaption möglich – direkter Kundenkontakt indirekt: selten Kundenkontakt – Adaption schwieriger	1 – 3 – 5 1 – 3 – 5
Lokalisierung (Kosten)	Heimische Produktionskosten	1 – 3 – 5
Umfeld / Kultur	direkt: wenig lokale Informationen indirekt: Partner hat lokale Informationen	1 – 3 – 5 1 – 3 – 5
Transport / Zoll	Volle Transportkosten und Zölle	1 – 3 – 5
Wechselkurs	relevant	1 – 3 – 5



2. Export

B. Unternehmensbedingungen

Bedeutung des Landes	Direkt: Mittelfristig nicht genug lokales Know How Indirekt: Wenig Einfluß auf Marktentwicklung	1 – 3 – 5 1 – 3 – 5
Geschwindigkeit	Abhängig von Partner	1 – 3 – 5
Kopierrisiko	Wenig Kopierrisiko – Produktion zu Hause	1 – 3 – 5
Bedeutung der Marke	Direkt: Marken und Qualitätseinfluss Indirekt: Kaum Marken aber vollen Qualitätseinfluss	1 – 3 – 5 1 – 3 – 5
Risiko avers	Zahlungsrisiko – mittlere Fun/Risk Ratio	1 – 3 – 5
Managementkap.	Export Manager – viel Aufwand zu Beginn	1 – 3 – 5
Flexibilität	Flexibelste Form der Internationalisierung	1 – 3 – 5
Produktionsengpass	Hilft nicht bei Produktionsengpässen zu Hause	1 – 3 – 5



2. Export – rechtliche Aspekte

- Vereinbarung über die Lieferung von Gütern
- Supply Chain Management
- Klare Definition der Bedingungen
- Restriktionen auf Repräsentation und Garantie
- Produkthaftung
- (Wahl des) Rechtssystems
- Rechtsdurchsetzung (arbitration)



3. Direct Investment

A. Marktbedingungen

Lokalisierung (marketing)	< 50% Adaption nur mit Partnern	1 – 3 – 5
	> 50% Adaption möglich	1 – 3 – 5
Lokalisierung (cost)	Lokale Produktionskosten	1 – 3 – 5
Umfeld / Kultur	Lokales Management hat die Erfahrungen	1 – 3 – 5
Transport / Zoll	Keine Transport / Zollkosten	1 – 3 – 5
Wechselkurs	Nicht relevant	1 – 3 – 5



1. Direct Investment

B. Unternehmensbedingungen

Bedeutung des Landes	< 50% abhängig von Partnern > 50% voller Einfluß	1 – 3 – 5 1 – 3 – 5
Geschwindigkeit	Langsamster Weg der Internationalisierung	1 – 3 – 5
Kopierrisiko	Reduziertes Risiko – abhängig von lokaler Mannschaft	1 – 3 – 5
Bedeutung der Marke	< 50% abhängig von Partnern > 50% voller Einfluß	1 – 3 – 5 1 – 3 – 5
Risiko avers	Hohe Fun / Risk Ratio	1 – 3 – 5
Managementkap.	Maximale Kapazität	1 – 3 – 5
Flexibilität	Kein flexibles Investment	1 – 3 – 5
Produktionsengpass	Kann bei Produktionsengpässen helfen	1 – 3 – 5



Entscheidungsmatrix

Meine Prioritäten sind

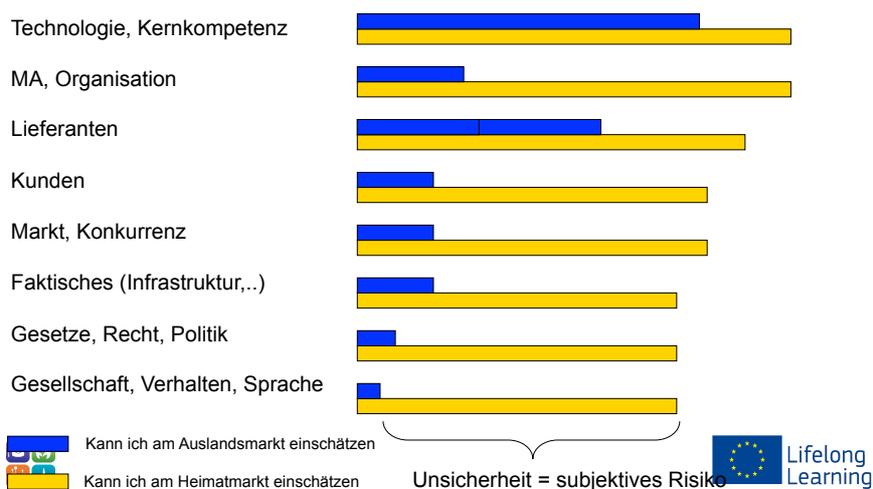
	Direkter Export	Indirekter Export	Lizenzvergabe	Direktinvestition
Niedrige Ressourcenbindung	✓	✓	✓	
Sicherung der Technologie	✓			✓
Enge Kundenbeziehung	✓			✓
Schnelle Zahlungseingänge		✓	✓	
geringes Risiko		✓	✓	



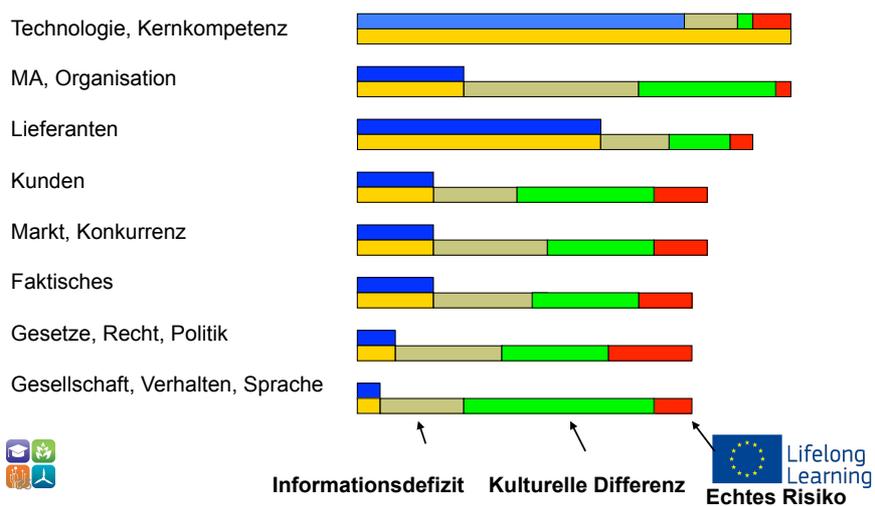
1. Internationalisierung
2. Marktselektion
 - Punktbewertung vs. Portfolio
3. Markteintrittsstrategien
- 4. Marketing und Personal**
5. Abschliessend



Wie gut kenne ich mein Geschäft?



Empfundenes Risiko = Informationsdefizit, kultureller Differenz und echter Risikoanteil



Vorbereitung: Informationsdefizit = Null und Reduktion der kulturellen Differenzen

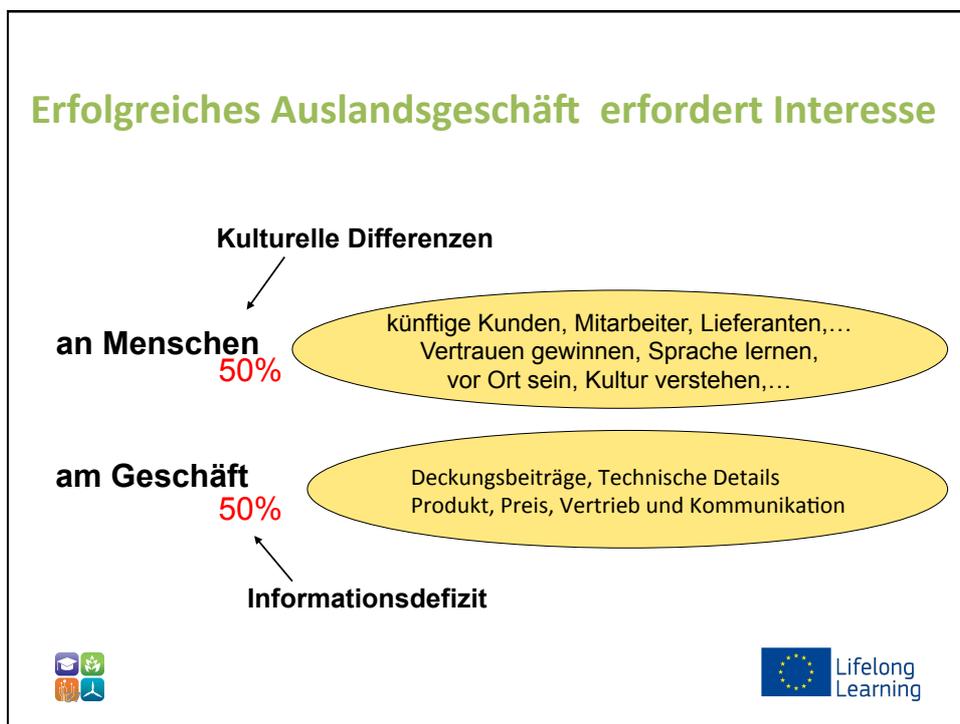
„В чужой монастырь со своим уставом не ходят!“

Русская пословица

„In ein fremdes Kloster geht man nicht mit den eigenen Regeln“

Russisches Sprichwort





Kulturelle Unterschiede - 2 Ebenen I

	Persönliche Ebene	Gesellschaftliche Ebene
Technologie, Kernkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> •Rolle von Technologien oder Produkten für den Einzelnen? •Wonach richtet die Zufriedenheit? •Welchen Nutzen suchen die Personen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Rolle bestimmter Technologien oder Produkte in der Gesellschaft? • Welche Bedeutung haben Innovationen?
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Personen haben welche Kompetenzen (Frauen CEE,...) • Brutto, Netto? • Erwartungen an Arbeitgeber? • Interesse an der Person? • Nähe zu Mitarbeitern? • Wie motiviere ich? • Vorurteile abbauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitnehmerschutz • Stellung der Mitarbeiters Statussymbole
Geschäftspartner Kunden, Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Wie führe ich Verhandlungen? • Wie führe ich Gespräche? • Wie verhalte ich mich? • Lerne den Kunden kennen (!!) • Analysiere Kaufentscheidungen (!!) • Wie wichtig ist Persönliche Ebene? • Vorurteile abbauen • Sprachkenntnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ist der übliche Geschäftsablauf? • Wie sind Zahlungsansancen? • Bedeutung der Marke? • Historische Begebenheiten

Kulturelle Unterschiede - 2 Ebenen II

Persönliche Ebene

Gesellschaftliche Ebene

Markt, Konkurrenz

- Wie führe ich Verhandlungen?
- Wie führe ich Gespräche?
- Wie wichtig ist Persönliche Ebene?

- Lokale Wertschöpfung
- Wie wichtig ist Made in ...
- Lokales Know How?
- Lokale Kooperationen?

Gesetze, Recht, Politik

- Wie wichtig ist Korruption
- In welcher Form?
- Wie wichtig sind Beziehungen?
- Entscheidungsmechanismen?
- Umsetzungsmechanismen?

- Judikatur und Umsetzbarkeit
- Verwaltungsebenen
- welche Regierung?

Gesellschaft, Verhalten, Sprache

- Power Distance Index
- Sprachkenntnisse?

- Wie wichtig ist lokale Wertschöpfung
- Wie wichtig ist Made in ...
- Wie wichtig ist lokale Know How?
- Wie wichtig sind lokale Kooperationen?
- Historische Ereignisse richtig sehen



Hofstede – Kultur messen?!

Geert Hofstede – holländischer Professor, widmet sich der Forschung von interkulturellen Beziehungen. Er selber sagt: für solche Forschung muss man generalisieren. Jede Generalisierung ist allerdings gleichzeitig gefährlich.

www.geert-hofstede.com

- **Power Distance** – PDI: Ebenbürtigkeit zwischen Menschen bezogen auf Wohlstand, Prestige, Status, Gesetz, Macht etc.
- **Uncertainty Avoidance** – UAI: Wie verhalten sich Menschen zu Unsicherheit in Bezug auf das Rechtssystem, Technologien, Religion, Rituale etc..
- **Femininity / Masculinity** – MAS: Geschlechterrollen in der Gesellschaft
- **Individualism / Collectivism** – IND: Positionierung des Individuums in Bezug auf Gesellschaft, Arbeitskollektiv etc.



Power Distance





Informal employee participation possible without formal participation	Informal employee participation not possible without formal participation
Managers seen as making decisions after consulting with subordinates	Managers seen as making decisions autocratically and paternistically
Close supervision negatively evaluated by subordinates	Close supervision positively evaluated by subordinates
Managers like seeing themselves as practical and systematic	Managers like seeing themselves as benevolent decisionmakers
Employees less afraid to disagree with their boss	Employees fear to disagree with their boss
Employees show more cooperativeness	Employees reluctant to trust each other
Subordinates / superiors are people like me	Subordinates / superiors are of a different kind
All should have equal rights	Powerholders are entitled to privileges




Power Distance

Nr	Land / Region	W	Nr	Land / Region	W	Nr	Land / Region	W
1	Malaysia	104	18	Turkey	66	37	Jamaica	45
2	Guatemala	95	20	Belgium	65	38	USA	40
2	Panama	95	21	East Africa	64	39	Canada	39
4	Philippines	94	21	Peru	64	40	Netherlands	38
5	Mexico	81	21	Thailand	64	41	Australia	36
5	Venezuela	81	24	Chile	63	42	Costa Rica	35
7	Arab countries	80	24	Portugal	63	42	Germany (W)	35
8	Equador	78	26	Uruguay	61	42	Great Britain	35
8	Indonesia	78	27	Greece	60	45	Switzerland	34
10	India	77	27	South Korea	60	46	Finland	33
10	West Africa	77	29	Iran	58	47	Norway	31
12	Yugoslavia	76	29	Taiwan	58	47	Sweden	31
13	Singapore	74	31	Spain	57	49	Ireland	28
14	Brazil	69	32	Pakistan	55	50	New Zealand	22
15	France	68	33	Japan	54	51	Denmark	18
15	Hong Kong	68	34	Italy	50	52	Israel	13
17	Colombia	67	35	Argentina	49	53	Austria	11
18	Salvador	66	35	South Africa	49			



E. SMITH

Mein neuer Drehstuhl war etwas teurer. Ich fürchte, ich muss Sie entlassen.




Power Distance - Autos



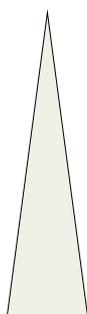
„Ich möchte den Vorstandsvorsitzenden eines deutschen Unternehmens sehen, der in diesen Zeiten so ein Auto fährt - es sei denn, er muss, weil er es selbst herstellt.“

Wolfgang Reitzle, ehemals Vorstand bei BMW und Ford, heute Vorstand der Linde AG, über DaimlerChryslers Luxuslimousine Maybach

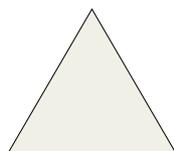


Manager Magazin 9/02, p. 38

Power Distance und Hierarchien



Belgien
Frankreich
Portugal
Spanien



Finnland
Deutschland
Niederlande
Schweden



Österreich
Dänemark



Collectivism - Individualism





„We“ consciousness: Identity is based in the social system	„I“ consciousness: Identity is based in the individual
(Emotional) dependence from company	(Emotional) independence from company
Managers aspire to conformity and orderliness	Managers aspire to leadership and variety
Managers endorse „traditional“ points of view	Managers endorse „modern“ points of view
Group decisions are considered better than individual decisions	Individual decisions are considered better than group decisions
Individual initiative is socially frowned upon	Individual initiative is socially encouraged
Less occupational mobility	More occupational mobility
Stress on identity and roots	Worship of the independent actor




Individualism - Collectivism

Nr	Land / Region	W	Nr	Land / Region	W	Nr	Land / Region	W
1	USA	91	19	Israel	54	37	Hong Kong	25
2	Australia	90	20	Spain	51	38	Chile	23
3	Great Britain	89	21	India	48	39	West Africa	20
4	Canada	80	22	Japan	46	39	Singapore	20
4	Netherlands	80	22	Argentina	46	39	Thailand	20
6	New Zealand	79	24	Iran	41	42	Salvador	19
7	Italy	76	25	Jamaica	39	43	South Korea	18
8	Belgium	75	26	Brazil	38	44	Taiwan	17
9	Denmark	74	26	Arab countries	38	45	Peru	16
10	Sweden	71	28	Turkey	37	46	Costa Rica	15
10	France	71	29	Uruguay	36	47	Pakistan	14
12	Ireland	70	30	Greece	35	47	Indonesia	14
13	Norway	69	31	Philippines	32	49	Colombia	13
14	Switzerland	67	32	Mexico	30	50	Venezuela	12
15	Germany (W)	67	33	East Africa	27	51	Panama	11
16	South Africa	65	33	Yugoslavia	27	52	Equador	8
17	Finland	63	33	Portugal	27	53	Guatemala	6
18	Austria	55	36	Malaysia	26			



„Das Menschen als Mitglied nehmen“, lautet das Motto der chinesischen Regierung. Gemeinsames Marschieren soll unter den Mitarbeiterinnen einer Fabrik das Gefühl für die Zusammengehörigkeit stärken. Foto: AP





South Korean MPs crying and apologizing after President Roh's impeachment in 2004 ,
Source: Financial Times, March 13-14, 2004



Uncertainty Avoidance



Greater readiness to live by the day	More worries about the future
Competition is fair and right	Competition is disapproved of
Less emotional resistance to change	More emotional resistance to change
Less hesitation to change employers; loyalty is not a virtue	Tendency to stay with the same employer; loyalty is a virtue
Managers should be selected on other criteria than seniority	Managers should be selected on the basis of seniority
Risk-taking	Risk-Avoiding
Rules may be broken if necessary	Rules should never be broken
Conflict in organizations is natural	Conflict is undesirable and dysfunctional



Uncertainty avoidance

Nr	Land / Region	W	Nr	Land / Region	W	Nr	Land / Region	W
1	Greece	112	19	Israel	81	37	Australia	51
2	Portugal	104	20	Colombia	80	38	Norway	50
3	Guatemala	101	21	Venezuela	76	39	South Africa	49
4	Uruguay	100	21	Brazil	76	39	New Zealand	49
5	Belgium	94	23	Italy	75	41	Indonesia	48
5	Salvador	94	24	Pakistan	70	41	Canada	48
7	Japan	92	24	Austria	70	43	USA	46
8	Yugoslavia	88	26	Taiwan	69	44	Philippines	44
9	Peru	87	27	Arab countries	68	45	India	40
10	France	86	28	Equador	67	46	Malaysia	36
10	Chile	86	29	Germany (W)	65	47	Great Britain	35
10	Spain	86	30	Thailand	64	47	Ireland	35
10	Costa Rica	86	31	Iran	59	49	Hong Kong	29
10	Panama	86	31	Finland	59	49	Sweden	29
10	Argentina	86	33	Switzerland	58	51	Denmark	23
16	Turkey	85	34	West Africa	54	52	Jamaica	13
16	South Korea	85	35	Netherlands	53	53	Singapore	8
18	Mexico	82	36	East Africa	52			



Table 2A Time-to-Takeoff by Countries Sorted by Increasing Time-to-Takeoff

Country	Categories	Time-to-Takeoff	
		Mean	Standard Deviation
Denmark	9	3.8	3.3
Norway	7	4.0	2.4
Sweden	8	4.3	3.5
Finland	8	4.6	3.8
Ireland	5	4.8	4.0
Belgium	9	5.1	3.4
Switzerland	3	5.3	3.5
Austria	7	5.9	4.5
Netherlands	7	5.4	4.7
Germany	8	6.4	4.8
Italy	10	6.7	8.0
Spain	8	7.1	5.4
France	9	7.4	6.0
United Kingdom	8	8.5	7.3
Greece	5	9.0	6.8
Portugal	6	9.3	5.0
Total	117	6.0	3.3

Table 2B Time-to-Takeoff by Country Group

Region	Categories	Mean	Standard Deviation
Scandinavian	32	4.0	5.3
Mid-West Europe	47	6.0	4.4
Mediterranean	38	7.4	4.4
Overall	117	6.0	3.3

Uncertainty avoidance – Neuerscheinungen



Femininity – Masculinity

-

+

Relationship with manager, cooperation, friendly atmosphere	Earnings, recognition, advancement, challenge
Belief in group decisions	Belief in independent decision maker
Weaker achievement motivation	Stronger achievement motivation
People prefer shorter working hours to higher salary	People prefer more salary to shorter working hours
Work less central in people's lives: work to live	Work more central in peoples lives: live to work
Company's interference with private life not tolerated	Company's interference with private life tolerated
Sympathy for the less fortunate	Sympathy for the successful achiever
Men need not be assertive, but can also take caring roles	Men should behave assertively and women should care




Masculinity - Femininity

Nr	Land / Region	W	Nr	Land / Region	W	Nr	Land / Region	W
1	Japan	95	18	Hong Kong	57	37	Spain	42
2	Austria	79	20	Argentina	56	37	Peru	42
3	Venezuela	73	20	India	56	39	East Africa	41
4	Italy	70	22	Belgium	54	40	Salvador	40
4	Switzerland	70	23	Arab countries	53	41	South Korea	39
6	Mexico	69	24	Canada	52	42	Uruguay	38
7	Ireland	68	25	Malaysia	50	43	Guatemala	37
7	Jamaica	68	25	Pakistan	50	44	Thailand	34
9	Great Britain	66	27	Brazil	49	45	Portugal	31
9	Germany (W)	66	28	Singapore	48	46	Chile	28
1	Philippines	64	29	Israel	47	47	Finland	26
1	Colombia	64	30	Indonesia	46	48	Yugoslavia	21
13	South Africa	63	30	West Africa	46	48	Costa Rica	21
13	Equador	63	32	Turkey	45	50	Denmark	16
15	USA	62	32	Taiwan	45	51	Netherlands	14
16	Australia	61	34	Panama	44	52	Norway	8
17	New Zealand	58	35	Iran	43	53	Sweden	5
18	Greece	57	35	France	43			




Masculinity - Femininity



© UFS, Inc.



Ländervergleiche

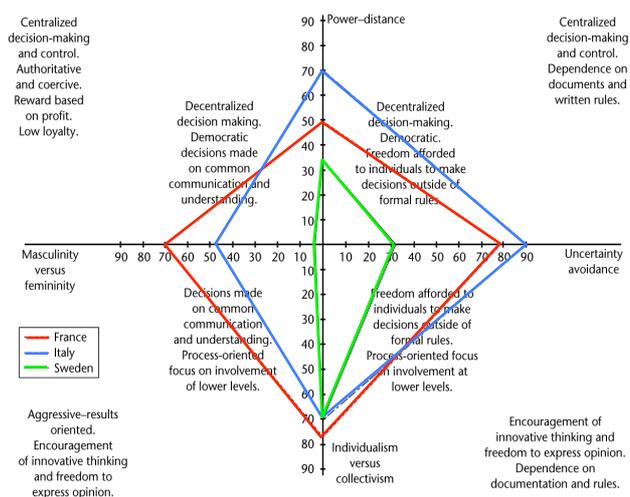
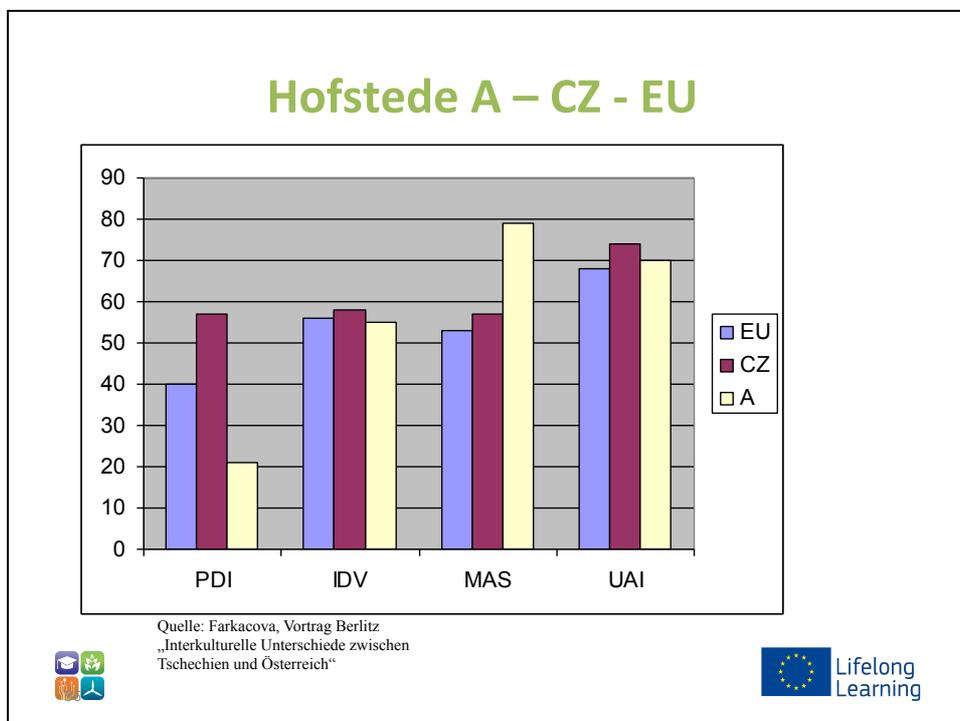
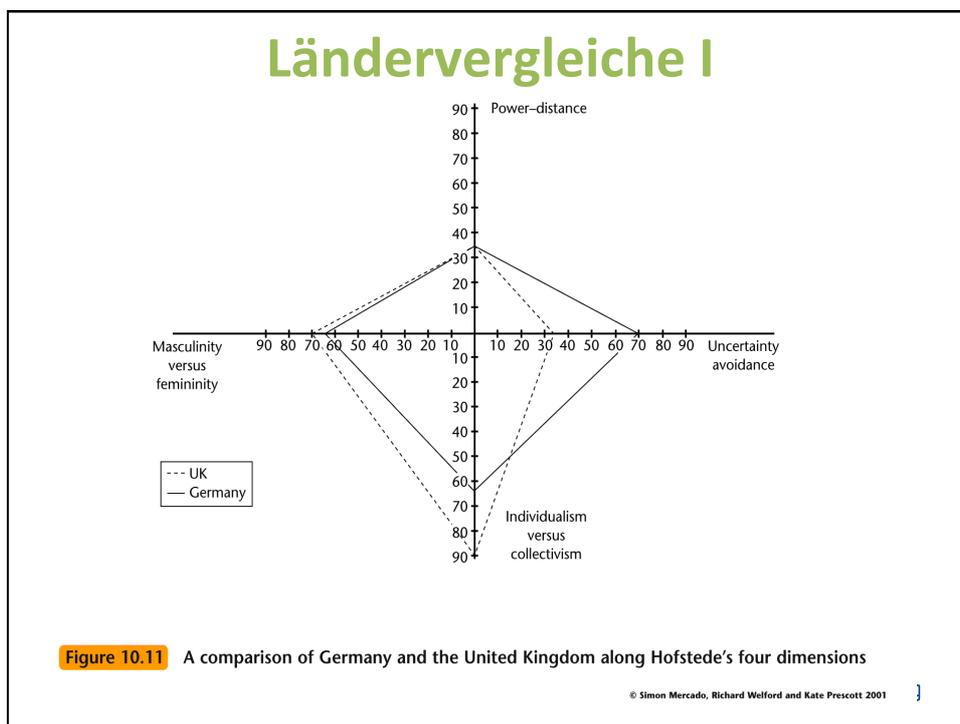


Figure 10.12 Corporate cultures and management styles for France, Italy and Sweden



Übung 1 – Wem berichten?

Sie sind seit sechs Monaten stellvertr. Marketing Manager C (siehe Organigramm unten) der Superduper GmbH. Ihr Verhältnis zu D und E ist relativ neutral, ohne große Konflikte und Verbrüderungen. B ist drei Monate vor Ihnen zur Firma gestoßen. Vor kurzem waren Sie auf einer Fachmesse, bei der Superduper selbst nicht ausgestellt hat. Sie wollten sich einen unmittelbaren Mitbewerber anschauen, weil das aus Ihrer Sicht für das Unternehmen recht wichtig sein könnte.

Situation 1: Superduper ist ein Unternehmen in einer Gesellschaft mit hoher Power Distance und hoher Uncertainty Avoidance und die auch eher hoch auf der collectivistic Skala notiert.

Situation 2: Superduper ist ein Unternehmen in einer Gesellschaft mit geringer Power Distance, geringer Uncertainty Avoidance und die auch eher hoch auf der individualistic Skala notiert.



Übung 1 – Wem berichten?

(© R. Mead 1998)

Question A: To whom would you address what you 've seen at the trade show?

Frage A: Wem würden Sie erzählen, was Sie auf der Messe gesehen haben?

- (a) Niemandem
- (b) B
- (c) A
- (d) zuerst D und E und wir alle informieren B
- (e) zuerst D und E, und wir alle informieren A
- (f) Andere Variante

Frage B: Bezugnehmend auf Frage A, wie würden Sie kommunizieren?

- (a) Memo / Email
- (b) Formeller Bericht
- (c) Informelles, persönliches Treffen
- (d) Informelles Telefongespräch
- (e) Formelles Meeting



(f) other



Übung 2 – Marketing Plan?



Marketing-Mix (4Ps) Design für

1. Blender
2. Getränk
3. Auto
4. Finanz- oder Versicherungsprodukt
5. Neue Fluglinie
6. Schokolade

für

1. Kultur mit hohem IDV und niedriger UAI
2. Kultur mit niedrigem IDV und hohem UAI
3. Schaffen sie Ihre eigene Kultur!



Kultureller Erfolg im internationalen Geschäft

1) Das Geschäftsmodell anpassen

- Überregional denken – lokal handeln
- Wer sich die lokalen Möglichkeiten und Fähigkeiten zunutze macht, wird gewinnen
- Je näher am Menschen umso lokaler die Umsetzung

2) Das Produkt anpassen

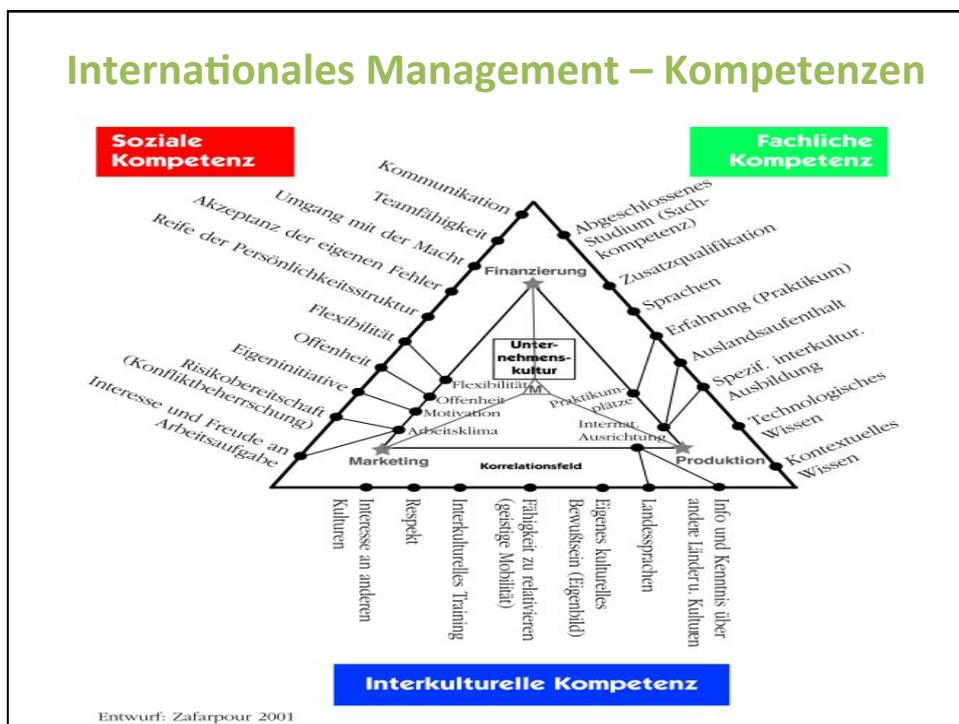
- Auf den Nutzen des lokalen Kunden achten

3) Marketing anpassen

- Strategie - Standardisierung versus Lokalisierung
- 4 P lokalisieren

4) Die richtigen Personen – der internationale Unternehmer / Manager





Interkulturelle Besonderheiten in CEE / GUS

- **CZ:** Tabus - Tschechi, Gehalt, Temelin, Beneš-Dekrete
(Quelle: Farkacova Eva)
- Kritikempfindlichkeit (**CZ, HU, RU**) - keine direkte Kritik!
z.B. **CZ:** Tschechen kritisieren gerne eigenes Land, Politik, Regierung...Ihnen als Ausländern ist es nicht erlaubt!
- **RU:** Wodka trinken als Tradition? (Jugend, Frauen – nein)
- **UA:** Dominierende Art der Deutschen als Beleidigung, Untergrabung ihrer Autorität/Souveränität
- **Baltikum:** Kein Russisch sprechen!
- **RUM:** Tabus: Vampiren, Straßenkinder, Siebenbürger Ungarn/ Deutschen/Minderheiten
- Akademische Titel überall anders?
- **CEE** gesamt: Familienthema stark



Interkulturelle Beispiele – Mitarbeiter, Partner

- Machtdistanz, Autorität = Respekt;
- Hierarchie, vertikale Organisationsstruktur;
- Autoritärer Führungsstil: Generaldirektor!
- „starke Hand“ = Ordnung im Laden;
- Prestigedenken (Statussymbole, Auto, Chauffeur, großes Arbeitszimmer, Luxusartikeln...);
- große Gehaltsunterschiede;
- klare Verteilung von Zuständigkeiten&Verantwortung;
- Ansprache – Ф.И.О.!!!, keinen Titel, per Sie;
- Zeitgefühl (Beginn des Arbeitstages, flexible Pünktlichkeit)
- Gesprächsverhalten & Verhandlungen: wortreicher, holen weit aus, auf Umwege, wiederholen oft, nicht störungsfrei;
- Langsamkeit in Entscheidungstreffen;
- „Kontrolle ist besser“



Interkulturelle Beispiele - Mitarbeiter

- Akademikerquote (tw. über 30%)
- Breitenbildung (extrem hoher Maturaanteil)
- Frauen in Management (mind. 50% mehr Frauen in Toppositionen)
- Sprachkenntnisse (durchschnittlich 3 Sprachen in CEE)
- Mehr emotionale Intelligenz – weniger strukturelle Intelligenz
- Mehr Bedeutung der Life Balance
- Mehr Ehrgeiz und Bereitschaft zur Mobilität



Interkulturelle Beispiele - Partner

«Besser 100 Freunde als 100 Rubel haben»

- Kollektivismus statt Individualismus
- In der Gruppe - gegenseitige Unterstützung;
- Familie, Verwandte, Freunde – ohne Termine;
- Verbindungen, Beziehungen; wenig Trennung zw. Privat und Dienst;
- Bestechung als Lebensweise;
- „Бюрократия“ – aber anders;
- Freund / Feind



«Lieber einmal sehen als nur hören»


1. Internationalisierung

2. Marktselektion

- Punktbewertung vs. Portfolio

3. Markteintrittsstrategien

4. Marketing und Personal

5. Abschliessend





Wahl des richtigen Zeitpunktes

- Freispielen von der Tagesarbeit
 - *20-40% Zeitaufwand für 2-6 Monate der Vorbereitung*
 - *30-70% Zeitaufwand für mind. 2 Jahre der Umsetzung*
- Prozesse optimieren, Standards schaffen.
- Nicht zu früh und nicht das Heimgeschäft in Gefahr bringen (wenn intern motiviert)
- Gründliche Vorbereitung bei extern motivierter Internationalisierung
- Aufbau eines zweiten Unternehmers



Kalkulation

- Planung beginnt mit der Kalkulation der Produkte / Dienstleistungen
- Unterscheiden Sie zwischen variablen Kosten und fixen Kosten bzw. sprungfixen Kosten.
- Erfahrungen vom Heimmarkt sind gut, aber prüfen Sie die lokalen Kosten und Erlöse.
- Kleine Veränderungen im Deckungsbeitrag haben bei höheren Stückzahlen eine große Auswirkung auf den Erfolg.



Absatz / Umsatzplanung

- **Absatzplanung**
 - Unterteilung des Markts nach Vertriebswegen
 - KMU sollten nicht mehr als zwei VTW auf einmal eröffnen (Markenpotential, Umsatzpotential)
 - Unterteilung nach A, B, C Kunden
- **Preisplanung**
 - Preise und Rabatte staffeln nach Vertriebswegen und Kunden
 - Abweichungsanalysen nach Einflussfaktoren splitten



Personal und Managementaufgaben

Drei Managementaufgaben beim Markteintritt:

- Vertrieb
- Organisation
- Kontakte

Abhängig von Branche, Eintrittsstrategie, Produktlebenszyklus

Stellenbeschreibungen für Schlüsselpositionen inkl.

- Einordnung in den betrieblichen Prozess
- Genaue Beschreibung der Tätigkeit
- Genaue Beschreibung der Wunschqualifikationen und Erfahrungen
- Reihung der Qualifikationen (Muss, Kann)
- Entlohnung



Gehalt und Motivation

- Gehalt kann bei Verkäufern bis 80% leistungsbezogen sein
- Internationales Unternehmen
- Fringe Benefits haben sich durch die Konzerne stark erhöht bzw. aus alten Traditionen überlebt
- Bei der Betriebsansiedelung auf die Verfügbarkeit der Arbeitskräfte achten
- Meist gesetzliche Mindestlöhne oder individuelle betriebliche Vereinbarungen selten Kollektivverträge
- Lohnnebenkosten lt. Vergleichstabelle sind tw. über unseren, meist aber wenig beim Arbeitnehmer und viel beim Arbeitgeber
- 13. und vor allem 14. Gehalt ist nicht verpflichtend
- Inflation einzuplanen
- Lokales Arbeitsrecht beachten

