

## **Personalbenchmarking und Unternehmenserfolg: Der „richtige“ Country Manager zur „richtigen“ Zeit**

**Autor: Tilman Bender, Managing Partner, TH Bender & Partners, Inc.**

Auslandsniederlassungen sind eine immer wichtigere Komponente für den nachhaltigen Erfolg deutscher Mittelständler. In den Kernmärkten USA und China sind tausende Niederlassungen aktiv, die maßgeblich zum Erfolg ihrer Muttergesellschaften beitragen. Mit regionalen Märkten vertraute Praktiker berichten jedoch immer wieder, dass deren Größe oft sehr hinter dem Marktpotenzial des Gastlandes hinterherhinkt. Anders ausgedrückt: Der reale Marktanteil der Niederlassungen liegt oft eklatant unter dem Marktanteil, welcher erreichbar wäre, wie drei Praxisbeispiele zeigen: Ein Unternehmen aus der Leistungselektronik verzeichnete regelmäßig ansteigende Umsätze in den USA. Das Erfolgsgefühl verging, als bekannt wurde, dass der Markt dreimal so schnell wie die Unternehmensumsätze wuchs. Ein Betrieb für Mess- und Regeltechnik wertete den Marktanteil von 80 % in seinem Kernmarkt als großen Erfolg – doch die Anteilseigner realisierten frustriert, dass man große Marktchancen in anderen Segmenten nicht rechtzeitig erkannt hatte. Ein Maschinenhersteller freute sich über einen Umsatz von 25 Millionen US-Dollar aus den USA – bis der Vorstand realisierte, dass der erreichbare Markt mehr als eine Milliarde Dollar groß war.

Erste Analysen kommen in allen Fällen zu ähnlichen Schlussfolgerungen: Das lokale Managementteam hat es verfehlt, Marktchancen zu erkennen, zu ergreifen und/oder überzeugend zu kommunizieren. Vereinfacht ausgedrückt: Es besteht „nur“ ein Personalproblem mit dem ausländischen Management.

Nach differenzierten Betrachtungen steht dahinter ein wesentlich komplexeres, oft systemisches Problem: Sowohl das Team der Niederlassung als auch das Mutterhaus befinden sich in eine Art „Erhaltungsmodus“. Das Management vor Ort hat die ursprünglich von der Geschäftsführung definierten Ziele erreicht, jedoch keine neuen erkannt, definiert oder kommuniziert. Das Management des Mutterhauses, inzwischen mit neuen Schwerpunktthemen befasst, verlässt sich auf die Berichte der Niederlassungen und übersieht dabei, dass die Marktkenntnisse lediglich aus einer einzigen Quelle stammen, während die Verantwortlichen eigentlich unabhängige Informationsquellen hätten aufbauen sollen.

### Kontakt:

TH. Bender & Partners, Inc. - Tilman Bender - Managing Partner - T +1 (202) 536-4441 - [info@thbender.com](mailto:info@thbender.com) - <https://thbender.com/de>

### Pressekontakt:

UHLIG PR & KOMMUNIKATION GmbH - Ines Uhlig - T +49 (0)40/767 969 31 - E-Mail [ines.uhlig@uhlig-pr.de](mailto:ines.uhlig@uhlig-pr.de)

Eine Lösung dieses Problems liegt in der Installation einer Geschäftsführung, die auf die jeweilige „Lebensphase“, in der sich die Auslandsniederlassung befindet, genau abgestimmt ist.

### **Der Lebenszyklus einer Niederlassung und die optimale Besetzung der Managementpositionen**

Alle Unternehmen durchlaufen einen Lebenszyklus. Der einer lokalen Niederlassung reicht von der Gründung, über den Aufbau von Vertriebskanälen und Serviceabteilungen, die Adaptation der Produkte und Dienstleistungen an die speziellen Anforderungen des lokalen Marktes bis zum eventuellen Niedergang. Jede Phase bringt spezielle Herausforderungen und strategische Imperative mit sich – und damit ändern sich die Anforderungen an die Leitung der Niederlassung:

Zu Beginn, wenn ein Unternehmen in einem neuen Land Fuß fassen will, braucht es einen mit der Industrie erfahrenen, vertriebstechnisch kompetenten Allrounder, der erforderliche Produkteigenschaften definiert und erste Kunden an Bord holt. Eigenschaften wie Dynamik, Überzeugungsstärke, die Fähigkeit, verschiedene Funktionen zu übernehmen sowie mit einem kleinen Budget und einem engen Produkt- und/oder Dienstleistungsportfolio das Start-up in Gang zu bringen, sind ausschlaggebend. In dieser Phase erweist sich ein erfahrener Vertriebler mit Führungs- und Budgeterfahrung als optimaler Geschäftsführer, während Erfahrung in der Leitung eines Gesamtunternehmens nicht notwendig ist. Ein typisches Beispiel ist ein regionaler Vertriebsleiter eines kleinen oder mittelständischen Unternehmens aus dem Mitbewerberumfeld.

Wurden die von der Niederlassung angebotenen Produkte und/oder Dienstleistungen vom Auslandsmarkt akzeptiert und rechtfertigt der Cashflow weitere Investitionen, so rückt die Fähigkeit des Managements zum Aufbau des Unternehmens in den Vordergrund: Existierende Produkte müssen besser an lokale Bedürfnisse angepasst, neue Anwendungsgebiete gefunden und lokale Prozesse und Funktionen aufgebaut werden – die Abhängigkeit von den Ressourcen des Mutterhauses wird reduziert. Ein strategisch und analytisch denkender Geschäftsführer ist gefragt, der als Führungsperson die Aufgaben und Positionen im Unternehmen definiert und entsprechende Prozessabläufe darstellt. Idealbesetzung ist hier ein Vertriebsleiter oder General Manager, der aus einem größeren Unternehmen die benötigten Strukturen kennt, diese Prozesse definieren und die Implementierung sicherstellen kann.

#### Kontakt:

TH. Bender & Partners, Inc. - Tilman Bender - Managing Partner - T +1 (202) 536-4441 - [info@thbender.com](mailto:info@thbender.com) - <https://thbender.com/de>

#### Pressekontakt:

UHLIG PR & KOMMUNIKATION GmbH - Ines Uhlig - T +49 (0)40/767 969 31 - E-Mail [ines.uhlig@uhlig-pr.de](mailto:ines.uhlig@uhlig-pr.de)

Nach der Entwicklung und Stabilisierung der Niederlassung stehen die Anteilseigner am Scheideweg: Entweder bleibt die Niederlassung „nur“ eine lokale Vertriebsseinheit oder sie wird unabhängig von der Mutter, um im Ausland als lokales Unternehmen wahrgenommen zu werden. In der Praxis bedeutet dies eine Abwägung zwischen dem Einsatz von Ressourcen (oft müssen neue Entwicklungsabteilungen aufgebaut werden) und den erzielbaren Erträgen.

Am Wachstum interessierte Unternehmen streben mit ihrer Niederlassung in der Regel ein lokales Unternehmen an und wollen die Wertschöpfung vor Ort erhöhen. Dann erfordern die Einrichtung von regionalen Lieferketten und Produktionskapazitäten, die Skalierung des Vertriebs sowie die Etablierung eines professionellen Serviceteams einen strategisch und analytisch kompetenten Geschäftsführer. Geeignet sind Führungskräfte, welche die Reifung eines Unternehmens schon einmal begleitet haben und in der Lage sind, die komplexen Anforderungen zu erkennen und umzusetzen. Zur Idealbesetzung zählen hier Geschäftsführer, die ihre Karriere bei einem erfolgreichen größeren Unternehmen begonnen und ihr erworbenes Wissen danach in einem kleineren Unternehmen schon einmal erfolgreich umgesetzt haben.

Wenn die Niederlassung etabliert ist, von Kunden als „lokaler Player“ angesehen wird und ihr Marktanteil nahe an dem erreichbaren Level liegt, stehen die Suche nach neuen Märkten sowie die Reifung der Organisation zur Verteidigung bestehender Marktanteile und der Gewinnoptimierung an. Das lokale Management muss Prozesse verbessern und Kosten minimieren. Die Optimierung der Dividenden (sprich: Transfer zurück in das Mutterhaus, um dessen Anfangsinvestitionen zu rechtfertigen) wird oft zum Leitfaden des unternehmerischen Handelns. In dieser Phase ist ein kaufmännisch geprägter Country Manager mit Blick für geschäftliche Details sowie der Fähigkeit, abstrakte und komplexe Vorgänge zu verstehen und gegebenenfalls anzupassen, unabdingbar.

### **Stolpersteine beim Erkennen und Umsetzen neuer Marktchancen**

Wer der Theorie zustimmt, dass für eine erfolgreiche Auslandsniederlassung die Führungsqualitäten der Geschäftsführung die spezifischen Anforderungen einer spezifischen Lebensphase abdecken müssen, kann an dieser Stelle sicher nachvollziehen, warum das Potenzial der Auslandsniederlassung oft wesentlich vom erreichbaren Marktanteil divergiert.

Das sogenannte Peter-Prinzip, welches beinhaltet, dass in einer Hierarchie jeder Beschäftigte dazu neigt, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen, lässt sich nicht nur auf Individuen anwenden, sondern auch auf gesamte Niederlassungen. Bedauerlicherweise ist

#### Kontakt:

TH. Bender & Partners, Inc. - Tilman Bender - Managing Partner - T +1 (202) 536-4441 - [info@thbender.com](mailto:info@thbender.com) - <https://thbender.com/de>

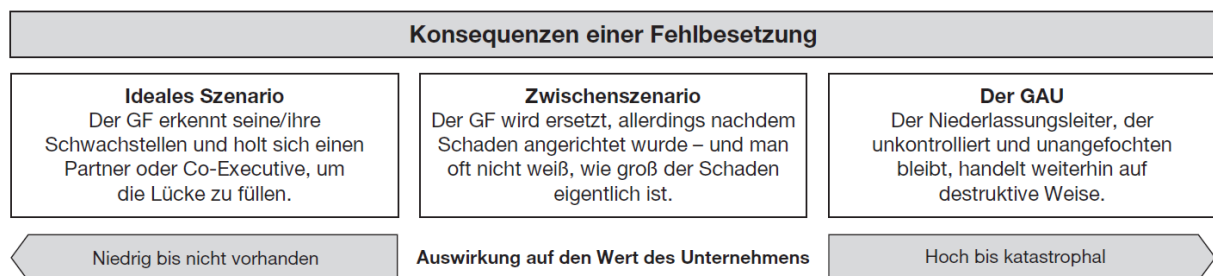
#### Pressekontakt:

UHLIG PR & KOMMUNIKATION GmbH - Ines Uhlig - T +49 (0)40/767 969 31 - E-Mail [ines.uhlig@uhlig-pr.de](mailto:ines.uhlig@uhlig-pr.de)

das Prinzip vielfach gelebte Realität: In der betrieblichen Praxis erbringt das sorgfältig zusammengestellte Team einer Niederlassung anfänglich die definierten Leistungen – aber nach Initialerfolgen entwickelt sich das Team bzw. das Unternehmen häufig nicht weiter. Das Mutterhaus ist zufrieden mit dem Erreichten und wendet sich anderen Projekten zu, das Engagement der lokalen Manager lässt nach, Marktchancen werden nicht erkannt und nicht umgesetzt. Die Folgen dieser Fehlbesetzung reichen von „vernachlässigbar“ bis zum Ruin.

Uausgeschöpftes Marktpotenzial ist für ein Unternehmen sicherlich suboptimal. Die Besetzung einer Position mit einer Führungskraft, welche die Reputation der Marke und den Verlust von qualifizierten Mitarbeitern verursacht, kann jedoch katastrophal sein. Im besten Fall erkennt die Führungskraft selbst, welche Fähigkeiten für den Erfolg der Niederlassung notwendig sind, nimmt Eigenkorrekturen vor und findet einen Mitarbeiter, dessen Fähigkeiten im Sinne einer symbiotischen Partnerschaft integriert werden kann. Im schlimmsten Fall ist ein stark fehlangepasster Geschäftsführer in seiner Position langfristig verwurzelt, z. B., weil das deutsche Mutterhaus sich zu wenig um den Auslandsmarkt kümmert, erpressbar geworden ist oder einfach die reale Lage nicht erkennt. Dies führt häufig zu einem Ruin der Niederlassung.

In der betrieblichen Realität wird ein Leitungswechsel häufig erst dann durchgeführt, wenn Schwachstellen und Schäden nicht mehr ignoriert werden können. Da sich die meisten Schäden unter der Oberfläche abspielen, sind sie oft schwer zu quantifizieren: Wie etwa soll man verlorene Zeit und Opportunitätskosten bewerten oder aber einen Imageverlust der Marke bei potenziellen Kunden quantifizieren?



Kontakt:

TH. Bender & Partners, Inc. - Tilman Bender - Managing Partner - T +1 (202) 536-4441 - [info@thbender.com](mailto:info@thbender.com) - <https://thbender.com/de>

Pressekontakt:

UHLIG PR & KOMMUNIKATION GmbH - Ines Uhlig - T +49 (0)40/767 969 31 - E-Mail [ines.uhlig@uhlig-pr.de](mailto:ines.uhlig@uhlig-pr.de)

## **Multisource-Wissensaufbau und Benchmarking:**

### **Vorausschauend alle Phasen des Lebenszyklus im Griff**

Wie also kann ein Unternehmen sicherstellen, dass seine Marktpotenziale im Auslandsmarkt ausgeschöpft werden? Unabdingbar ist ein unabhängiger Informationsfluss über den Markt und die Wahrnehmung der Niederlassung im Markt. Statt sich von einer einzigen Quelle vor Ort (Single-Source) – nämlich dem Wissenstransfer durch das lokale Management – abhängig zu machen, sollte das Mutterhaus unabhängige Knowledge-Center im Auslandsmarkt aufbauen. Ein Multisource-Wissensaufbau für eigene Marktkenntnisse im Mutterhaus gelingt z. B. durch von der Niederlassung unabhängige Berater, Interimsmanager, Verbandsmitarbeit sowie Messe- und Konferenzbesuche von Vertretern des deutschen Stammhauses. Auch ergänzende Unternehmensorgane wie Advisory Boards oder die Besetzung von Boards durch externe (non-executive) Direktoren werden oft eingesetzt.

Aufbauend auf der Analyse der Marktpotenziale, sollte eine regelmäßige, neutrale Kompetenzanalyse durchgeführt werden: Welche Fähigkeiten muss das lokale Management aufweisen, um die Marktchancen zu auszuschöpfen? Durch ein Benchmarking des Führungsteams werden diese erforderlichen Fähigkeiten dann mit den Fähigkeiten des lokalen Teams verglichen. Im letzten Schritt der Analyse ist zu bestimmen, wie das Know-how in das Unternehmen integriert werden kann. Durch Management Coaching, externe Berater und Interimsmanager lassen sich notwendige Qualifikationen aufbauen. Manchmal ist jedoch das Auswechseln der lokalen Geschäftsführung oder die Schaffung neuer Positionen notwendig, um die unternehmerischen Ziele zu erreichen.

Abschließend ein Beispiel aus der Praxis, das den Erfolg dieser Vorgehensweise belegt:

Ein deutsches Unternehmen eröffnete eine Niederlassung in den USA mit einem amerikanischen Geschäftsführer sowie einem Team von fünf Mitarbeitern. Das Projektvolumen stieg in den einstelligen Millionenbereich an. Nach mehreren Finanzspritzen der Anteilseigner stieß ein deutscher Mitarbeiter durch Zufall auf eine Branchenveröffentlichung, die offenbarte, dass sich der Markt in kurzer Zeit enorm entwickelt hatte, der erzielte Umsatz jedoch weit unter den Möglichkeiten geblieben war. Eine Analyse ergab, dass die zupackende Art des jungen Geschäftsführers in den USA, der während der Gründungsphase das Unternehmen von der Konzeptionsphase in die Realisierung überleitete, von potenziellen Kunden als nicht professionell wahrgenommen wurde, die daher mit der Auftragsvergabe zögerten. Ein neuer Geschäftsführer, der das Wachstum eines anderen Marktteilnehmers erfolgreich begleitet hatte, wurde rekrutiert

#### Kontakt:

TH. Bender & Partners, Inc. - Tilman Bender - Managing Partner - T +1 (202) 536-4441 - [info@thbender.com](mailto:info@thbender.com) - <https://thbender.com/de>

#### Pressekontakt:

UHLIG PR & KOMMUNIKATION GmbH - Ines Uhlig - T +49 (0)40/767 969 31 - E-Mail [ines.uhlig@uhlig-pr.de](mailto:ines.uhlig@uhlig-pr.de)

und setzte den Aufbau von Prozessen und Funktionen durchdacht um. Das wurde von Kunden positiv wahrgenommen und belohnt: Das Auftragsvolumen wuchs innerhalb von zwei Jahren in den neunstelligen Bereich. Die Anteilseigner waren plötzlich in der Lage, durch den Erfolg in den USA die Firma an einen finanzstarken Partner gewinnbringend zu verkaufen.



Tilman Bender  
Managing Partner,  
TH. Bender & Partners, Inc.  
info@thbender.com  
<https://thbender.com/de>

## Hintergrundinformationen Tilman Bender & TH Bender & Partners, Inc.

**TILMAN H. BENDER** ist Gründer des größten deutsch-amerikanischen Executive-Search-Unternehmens. TH Bender & Partners, Inc. ist auf die Rekrutierung von Führungskräften für amerikanische Tochtergesellschaften von deutschen Unternehmen spezialisiert. Zusammen mit seinem Team - von rund 20 Vollzeitmitarbeitern - hat Tilman Bender mehr als 600 Führungskräfte vermittelt, die das US-Geschäft deutscher Unternehmen in den USA und Canada aufgebaut und/oder ausgebaut haben. Der Schwerpunkt lag dabei auf der Auswahl und Vermittlung von interkulturell kompatiblen und mittelstandsaffinen Führungskräften. Besonderes Know-how bringt T. Bender & Team im Umgang mit der Geschäftskultur und dem Wissen der besonderen Herausforderungen, Ansprüche und Bedürfnissen von deutschen Mittelständlern mit.

T. Bender wurde in Deutschland geboren und studierte Wirtschaftswissenschaften (International Management, Organisational Development, Wirtschaftspsychologie) an der Universität Hohenheim in Stuttgart. Sein Diplom-Schwerpunkt war Internationales Management, Organisationsentwicklung und Arbeitspsychologie. In seiner akademischen Arbeit konzentrierte er sich bereits auf die strategische Auswahl von Führungskräften und ihre

### Kontakt:

TH. Bender & Partners, Inc. - Tilman Bender - Managing Partner - T +1 (202) 536-4441 - [info@thbender.com](mailto:info@thbender.com) - <https://thbender.com/de>

### Pressekontakt:

UHLIG PR & KOMMUNIKATION GmbH - Ines Uhlig - T +49 (0)40/767 969 31 - E-Mail [ines.uhlig@uhlig-pr.de](mailto:ines.uhlig@uhlig-pr.de)

Auswirkung auf den Unternehmenserfolg. Sein Interesse für internationale Personalarbeit wurde während eines Auslandspraktikums bei Mercedes im US-Hauptquartier sowie bei einem Praktikum in der Auslandsabteilung der Stuttgarter Handelskammer geweckt.

Nach dem Studium sammelte er weitere Auslandserfahrungen in Asien bei dem Unternehmen Techtronic Industries (ein chinesischer Hersteller von elektrischen Konsumgütern mit ca. 8.000 Mitarbeitern in Hongkong und der südchinesischen Provinz Guangzhou). Für Techtronic Industries zeichnete er sich als Key Account Manager verantwortlich.

Mitte der 90er Jahre zog Tilman Bender von China in die Vereinigten Staaten und arbeitete sowohl bei Mittelständlern als auch einem Fortune 500 Unternehmen im Bereich der Führungskräftevermittlung in Nordamerika. Er erkannte die Herausforderungen deutscher Unternehmen in Amerika mittelstandsaffines Personal für die Leitung von Niederlassungen zu gewinnen und langfristig zu halten. 2006 gründete er die TH Bender & Partners, Inc. in Chicago.

Er lebt mit seiner Frau Jessica in Washington, DC und ist Vater von zwei Kindern, die kürzlich das College und die Graduiertenschule abgeschlossen haben. Seine Freizeit verbringt er gerne auf einem Traktor auf einer ehemaligen Pfirsichfarm im Westen von Maryland und mit seinem Hund Bailey, einem australischen Shepherd Pudel Mischling. Weitere Hobbys sind Mountainbiking und Gartenarbeiten.

Tilman Bender Managing Partner, TH. Bender & Partners, Inc. info@thbender.com <a href="https://thbender.com/de">https://thbender.com/de</a>
--

**Abdruck honorarfrei / Belegexemplar erbeten**

Kontakt:

TH. Bender & Partners, Inc. - Tilman Bender - Managing Partner - T +1 (202) 536-4441 - [info@thbender.com](mailto:info@thbender.com) - <https://thbender.com/de>

Pressekontakt:

UHLIG PR & KOMMUNIKATION GmbH - Ines Uhlig - T +49 (0)40/767 969 31 - E-Mail [ines.uhlig@uhlig-pr.de](mailto:ines.uhlig@uhlig-pr.de)