

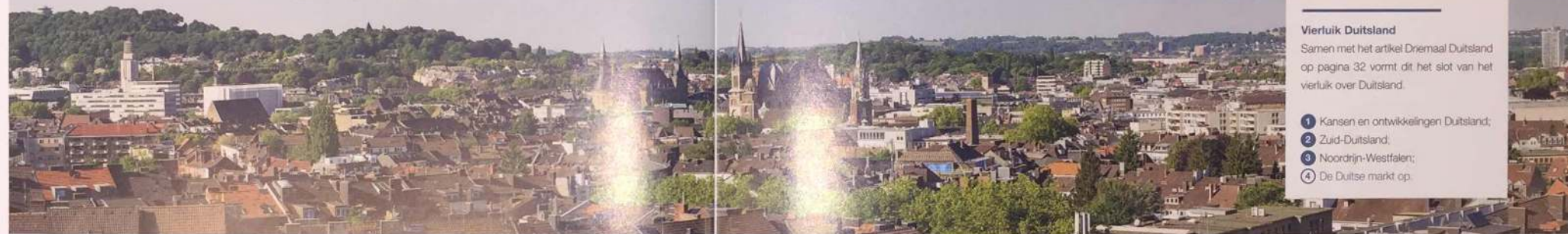
Enrico Kretschmar

Enrico Kretschmar begeleidt al jaren Nederlandse ondernemers richting de Duitse markt. De aanpak van bedrijven wil nog wel eens verschillen, net als de uitkomst.

De Duitse markt op

Wie macht man das?

Uitzicht over grensstad Aken.



Vierluik Duitsland
Samen met het artikel Driemaal Duitsland op pagina 32 vormt dit het slot van het verluik over Duitsland.

- 1 Kansen en ontwikkelingen Duitsland;
- 2 Zuid-Duitsland;
- 3 Noordrijn-Westfalen;
- 4 De Duitse markt op.

Het zou toch leuk zijn om een keer wetenschappelijk te onderzoeken, wat de daadwerkelijk relevante succesfactoren voor de ontwikkeling van business op de Duitse markt zijn. En welke correlatie de verschillende factoren vertonen met het behaalde resultaat. Dus even geen meningen en ervaringen, maar keiharde data en analyse. Wellicht een leuke uitdaging voor een PhD-onderzoek?

Tot we zo'n onderzoek beschikbaar hebben zullen we het echter moeten blijven doen met de data die we nu beschikbaar hebben. En daarbij helpt een mooie peer-to-peer-vergelijking, recht uit de dagelijkse praktijk, die wellicht wat meer inzicht geeft. Het verhaal begint drie jaar geleden met een tweetal bedrijven, die binnen Nederland elkaars grootste concurrenten waren en nog steeds zijn. Beide bedrijven zijn echt indrukwekkend. Professioneel gemanaged, ambitieus, mooie producten en ieder zijn eigen succesverhaal qua groei en ontwikkeling in

Nederland. De een gevestigd in de provincie Utrecht, de ander in de grensstreek. De achtergrond en status quo op de Nederlandse markt zijn dus vergelijkbaar. Desondanks hadden de bedrijven ieder een hele eigen benadering van hun expansie en businessontwikkeling in Duitsland.

De droom

Het bedrijf in de grensstreek concludeerde dat een marktwerking vanuit de bestaande organisatie in Nederland het meest wenselijk was en het beste aansloot bij de gepercipieer-

“Er bestaat geen standaard-aanpak voor Duitsland.”

de sterktes van het bedrijf: goede taalbeheersing van het Duits in de hele organisatie, geografische nabijheid, ervaring in de (privé-) omgang met Duitsers. Op basis hiervan formuleerde de directie een plan van aanpak voor de Duitse markt. Kernpunt van het plan was dat één van de Nederlandse accountmanagers een nieuwe rol als salesmanager Duitsland zou krijgen en op die manier de business opgebouwd zou moeten worden.

Het bedrijf in Utrecht concludeerde dat het versterken van de organisatie met een Duitse professional als 'connector' naar de markt noodzakelijk was. Ook dit was gebaseerd op een interne analyse: nauwelijks beheersing van de Duitse taal in de organisatie, geen eigen ervaring met zakelijke processen in Duitsland, maar wel goede ervaringen met een eigen verkoper in het Verenigd Koninkrijk. Naar aanleiding van deze analyse wierf het bedrijf een nieuwe salesmanager Duitsland. De medewerker die zij

toen hebben aangenomen, werkte al 10 jaar in deze branche in Duitsland en kende de meeste *decision makers* persoonlijk.

De werkelijkheid

Inmiddels is het drie jaar later. Hoe is het de ondernemingen vergaan? Het bedrijf in de grensstreek heeft in de afgelopen jaren veel energie gestopt in het ontwikkelen van de Duitse markt. De Nederlandse salesmanager voor de Duitse markt heeft toch moeten concluderen dat de trage ontwikkeling en de tegenvallende resultaten in Duitsland het intern draagvlak voor 'project Duitsland' geen goed hebben gedaan. Gezien de mindere resultaten is Duitsland nu een side-show geworden, waarbij binnenkomende leads nog wel opgevolgd maar niet meer actief gezocht worden.

Het bedrijf in Utrecht heeft veel tijd en moeite geïnvesteerd in het inwerken van de nieuwe Duitse medewerker. Het draagvlak van het

'project Duitsland' kwam ook hier intern onder druk te staan door de (gevoeld) erg lange opstartperiode van ongeveer 12 maanden. Gelukkig kwam de Duitse business in het tweede jaar in een stroomversnelling terecht waardoor de Duitse organisatie zelfs uitgebreid moest worden. Inmiddels is de omzet in Duitsland al bijna 50% van de Nederlandse omzet.

Is de ene aanpak nu beter dan de andere? Dat is toch een vraag die ieder bedrijf voor zich zelf moet beantwoorden. Want elke onderneming is uniek, dat blijkt ook weer uit het hierna volgende artikel, waarin consul Hans van den Heuvel drie ondernemers aan het woord laat over hun ervaringen in Duitsland. ♦♦♦

Lees ook het artikel 3x Duitsland op de volgende pagina.

