

Wem der Markt in der Schweiz zu klein wird, um das angestrebte Wachstum zu erreichen, hat nur eine Alternative: Den Sprung über die Grenzen. Die Erschliessung eines neuen Marktes bedingt indes ein ganz besonderes Know-how.

# Neue Märkte DIE STOLPERSTE AUSLAND

Das Sprengen der eigenen Grenzen hat in der Schweiz Tradition: Viele erfolgreiche Firmen machen die Hälfte ihres Umsatzes oder mehr ausserhalb der Landesgrenzen. Und gerade in Zeiten, in denen der eigene Markt dümpelt, ist der Gedanke verlockend, seinen Markt ebenfalls auf diese Art zu erweitern.

## GRUNDLEGENDE HERAUSFORDERUNG

Dabei müssen allerdings drei grundlegende Herausforderungen bedacht werden, die ein solcher Prozess mit sich bringt. Erstens bedeutet der Sprung über die Grenzen immer eine massive Veränderung eines Unternehmens: Mit den neuen Aufgaben sind auch neue Prozesse und Strukturveränderungen verbunden. Zweitens schafft die Erschliessung eines neuen Marktes zuerst einen nicht zu unterschätzenden Investitionsbedarf: Auf der einen Seite wegen der dafür nötigen Ausweitung der Produktion, auf der anderen wegen der Ergänzung um neue Funktionen im Betrieb. Drittens bindet eine solche Expansion auch Ressourcen in der Geschäftsleitung: Sie ist ständig involviert – von der Erstellung eines Businessplans bis zu den Verhandlungen mit den künftigen Partnern. Der Sprung über die Grenze birgt also nicht nur die Chance, den Umsatz kräftig zu steigern, sondern bringt auch Risiken mit sich, die es sorgfältig abzuwägen gilt. Wird die Möglichkeit einer Expansionsstrategie als machbar eingestuft, gilt es sodann, die einzelnen Schritte möglichst professionell umzusetzen. Denn jede Phase birgt ihre ganz spezifischen Stolpersteine, die oft nicht als solche wahrgenommen werden. Wer noch keine Erfahrungen mit ausländischen Märkten hat, kann sie auch gar nicht kennen. Deshalb ist der Beizug der richtigen Fachleute in einer solchen Situation oft eine lohnende Investition.



**Daniel Isler &  
Heinz Zürcher**

Gründer und Managing Partner  
Fargate AG  
Technopark, 8005 Zürich  
Tel. 01 277 72 20  
Fax 01 277 72 29  
info@fargate.com  
www.fargate.com



# EINE BEIM SPRUNG INS



## EIGNUNG FÜR DEN EXPORT

Der erste Schritt besteht aus der sorgfältigen Abklärung, ob sich das vorgesehene Produkt auch für den Export eignet. Verfügt es über Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Proposition), die es von den Angeboten der Mitbewerber genügend abhebt? Eine Frage, deren Beantwortung oft Erstaunliches zu Tage fördert: Vielfach fällt es Unternehmen nämlich nicht leicht – so zeigen die Erfahrungen – in Worte zu fassen, welche Eigenschaften genau die Einzigartigkeit ihres Produktes ausmachen. Allein diese Abklärung kann also, auch wenn es nicht zum Exportgeschäft kommen sollte, viel Geld wert sein. Dann nämlich, wenn sie dank einer klareren Positionierung des Produktes zur Verbesserung des Marketings im eigenen Land führt. Die Krux an der Sache ist, dass genau diese Abklärung oft nicht sorgfältig genug durchgeführt wird. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Das eigene Produkt ist einem so vertraut, dass man es nicht für nötig hält, es nochmals zu definieren. Ein Beispiel verdeutlicht, warum eine ungenaue Beschreibung der USP (Unique Selling Proposition) im Exportgeschäft gefährlich sein kann: Ein Unternehmen ist bekannt für sein Produkt von hoher Qualität. Eine genauere Analyse bringt nun ans Tageslicht, dass dieser Qualitätsstandard vor allem durch die perfekte Arbeit bei der Montage des Produktes erreicht wird. Ein simpler Vertriebspartner nützt in diesem Falle wenig – auch wenn sein Verteilernetz noch so flächendeckend ist.

## WAHL DES ZIELMARKTES

Ebenfalls oft zu wenig Beachtung wird der Wahl des richtigen Zielmarktes geschenkt. Warum? – So überraschend das klingt: Vielfach findet gar keine echte Wahl statt. Zwar ist jedem Unternehmer klar, dass vor der Lancierung eines neuen Produktes eine genaue Marktklärung erfolgen muss. Bei der Planung von neuen Exportgeschäften müssten also auch die Chancen in verschiedenen Märkten miteinander verglichen werden. Die Praxis zeigt aber, dass häufig persönliche Präferenzen den Ausschlag geben. Man wählt beispielsweise ein Land aus, weil man dort

einen Bekannten hat, weil ein anderes Unternehmen dort erfolgreich Fuss gefasst hat oder weil man ganz einfach Sympathien für die entsprechende Kultur hegt. Dies sind keine Kriterien für den unternehmerischen Erfolg. Ausschlaggebend für die Wahl eines Landes sollten immer strategische Überlegungen sein: Man muss also genau sagen können, warum gerade dieser Markt für das eigene Unternehmen der sinnvollste ist. Wichtige Fragen sind: Gibt es hier ein Zielpublikum für mein Produkt? Ist es kaufkräftig genug? Bei der Entscheidung müssen aber nicht nur künftig mögliche Umsatzzahlen eine Rolle spielen. Von strategischer Bedeutung kann zum Beispiel auch sein, ein Land mit einem antizyklischen Markt zu wählen. So kann ein Unternehmen mit saisonal abhängigen Produkten – etwa für den Wintersport – seine Anlagen besser nützen und das Lager kleiner halten, wenn es ihm gelingt, in einem Land mit einem verschobenen Saisonzyklus – im Beispiel also etwa in Australien – einen Vertriebspartner zu finden. Bei der willkürlichen Wahl eines Zielmarktes, wie oben beschrieben, besteht die grosse Gefahr, dass die Investitionen nicht – oder viel langsamer als erhofft – zurückfliessen. Und dass nach der schlechten Erfahrung im ersten Markt auch keine Anstrengungen mehr unternommen werden, in besser geeigneten Märkten zu investieren. Für die richtige Wahl des Ziellandes lohnt es sich deshalb in der Regel, mit Fachleuten vor Ort zusammenzuarbeiten, und die verschiedenen Märkte auch mit gleich strukturierten Abklärungen miteinander zu vergleichen.

## WAHL DES ZIELMARKT-PARTNERS

Als nächster Schritt folgt die Evaluation des geeigneten Vertriebspartners. Auch bei diesem Prozess spielt in der Praxis häufig der Zufall eine grosse Rolle. Ein oft angewandter Weg ist die Investition in einen Auftritt an einer Fachmesse im entsprechenden Land. Dies ist unbestritten eine gute Möglichkeit, um Leute kennen zu lernen. Nur: Es kommen nicht immer die Leute an den Stand, deren Unternehmen auch die besten Vertriebspartner abgeben. Auch in diesem Fall spielt einem wieder eine sehr

menschliche Eigenschaft einen Streich: die Sympathie, die man für jemand anderen empfindet. Nur: Die ganze Sympathie für einen künftigen Partner schwindet schnell, wenn man nach der Anlaufzeit bemerkt, dass sich ein anderes Unternehmen viel besser geeignet hätte. Kommt hinzu, dass man sich in dieser Situation bereits vertraglich gebunden hat und ein Wechsel zu einem anderen Partner dann durch das Lösen langwieriger Rechtsfragen auf Jahre hinaus blockiert sein kann. Auch hier macht sich eine genaue Abklärung im Vorfeld also bezahlt.

## INTERKULTURELLE KOMPETENZ

Beim Aufbau der Beziehung zu einem potenziellen Vertriebspartner spielen auch kulturelle Faktoren eine Rolle. Obschon eine gewisse Internationalisierung stattgefunden hat, gibt es überall noch die ungeschriebenen Gesetze und Regeln, die man besser einhält. Denn wer sich gegen die Sitten eines Landes verhält, hat meist schnell ausgespielt. Dabei sind es oft Details, die besonders wichtig sind. So ist zum Beispiel das Überreichen (und das In-Empfang-Nehmen) einer Visitenkarte in Japan ein kleines Ritual: Die Karte wird mit einer leichten Verbeugung und mit beiden Händen gehalten übergeben und auch so entgegengenommen. Die saloppe westeuropäische Art, sie über den Tisch zu schieben, gilt hier als Zeichen von mangelndem Respekt. Sogar wenn einem der japanische Partner das als Fremdem nachsieht, kann auf der Gefühlsebene ein Makel zurückbleiben. Und oft wird auch der falsche Schluss gezogen, dass, wer in solchen Belangen nicht Bescheid weiss, auch fachlich kaum über grosse Kompetenzen verfügen kann. So erging es auch einem amerikanischen Geschäftsmann, der bei einer Teezeremonie in China ein Döschen mit Süsstoff aus seiner Jackentasche zückte und hinterher mangels Besserem auch noch seinen Kugelschreiber zum Umrühren einsetzte – sein Geschäft kam nicht zustande. Das Beispiel ist extrem gewählt. Faux-pas dieser Art lassen sich indes vermeiden, wenn man sich bei Kennern des Landes kundig macht.

## ZUPACKENDE

### VERMITTLER VOR ORT

In vielen Ländern ist es viel einfacher Kontakte zu knüpfen, wenn einem jemand als Türöffner dient, der die Sitten und Bräuche sowie das

geschäftliche Umfeld im Zielmarkt kennt. Kann ein solcher Mittler zudem auf ein breites Beziehungsnetz zurückgreifen, erleichtert das die Sache zusätzlich. Ein weiterer Punkt, bei dem direkte Kontakte zu Experten vor Ort von grossem Nutzen sind, sind die Verhandlungen und der Vertragsabschluss mit dem Partner. In gewissen Ländern gehört es zur Kultur, dass hart verhandelt wird. Und wer sich – gewohnt, von Anfang an eine Win-win-Situation anzustreben – zu früh auf Kompromisse einlässt, wird dort nicht mehr ernst genommen – auch, wenn es noch so gut gemeint war. Ein Experte aus dem Land kann darüber hinaus auch die Gültigkeit eines Vertrages besser beurteilen. Wir Schweizer halten das Vertragsrecht strikt ein und sind uns gewohnt, dass, was Schwarz auf Weiss festgelegt wurde, auch verbindlich ist. Bekanntlich ist dies jedoch nicht in allen Ländern gleichermassen der Fall. Die Unterschrift unter einem Vertrag besiegelt also nicht immer alles. Deshalb ist es nicht nur wichtig zu wissen, welche Schweizer Klauseln und welche Formulierungen aus dem Zielland zu verwenden sind, sondern auch, was ein Vertrag im entsprechenden Land wert ist, was er bedeutet.

## NACH VERTRAGS-EINIGUNG GEHT'S ERST LOS

Mit dem Vertragsabschluss ist indes der Prozess noch längst nicht beendet. Jetzt geht es um den erfolgreichen Aufbau des Vertriebs. Natürlich ist dies nun in erster Linie Sache des neuen Partners. Es wäre jedoch falsch, anzunehmen, der Partner werde die Sache nun automatisch mit voller Kraft vorantreiben, weil er ja auch davon profitiert. Nicht selten kommt etwas dazwischen, das den Prozess wieder ins Stocken bringt. Und wenn sich das Schweizer Unternehmen nicht aus eigenem Antrieb um Informationen bemüht, hört es oft nichts davon – was durchaus verständlich ist, weil ja der Partner seinen Fokus nun auf etwas anderes gerichtet hat. Ein Schweizer Unternehmer aus der Konsumgüterindustrie hat wegen eines solchen Zwischenfalls fast ein Jahr verloren: Trotz einer auf dem Papier perfekten Partnerschaft kam das Geschäft im ersten Jahr nicht richtig in Gang, weil der Partner wenige Wochen nach Vertragsunterzeichnung einen kleineren Zwischenfall zu bewältigen hatte – und seine Prioritäten neu setzte. Bis der Schweizer Partner davon erfuhr, verging aber fast ein halbes Jahr, das «Neu-Aufgleisen» kostete weitere

Monate. Viel Zeit – und Geld, wenn es darum geht, rechtzeitig in einen Markt einzudringen. Steht der Vertrieb, gilt es, die Entwicklung des Verkaufs im Zielmarkt zu verfolgen. Nicht immer stellt sich der Erfolg allein durch die Aktivitäten des Partners ein. Es kann sein, dass er mit einer gewissen Unterstützung aus der Schweiz seine Verkaufszahlen noch deutlich verbessern könnte. Um solche Chancen rechtzeitig erkennen zu können, muss die Situation früh als solche erkannt werden. Denn die Gefahr, dass ein schleppender Start rasch zu Desinteresse und zum Abbruch des Prozesses führt ist gross. Doch auch wenn alles reibungslos verläuft, gilt es, neue Chancen rasch zu erkennen und zu nutzen. So kann ein Partner, wenn der Vertrieb des ersten Produktes klappt, seine Kundenkontakte auch nutzen, um das Potenzial eines weiteren Produktes auszuloten. Auch das Starten solcher Zusatzprojekte bedingt allerdings eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Schweizer Unternehmen und dem Partner im Ausland – am besten über einen unternehmerisch denkenden und handelnden Satelliten, der die Interessen des Schweizer Unternehmens vor Ort wahrnimmt und vertritt. ♦

**D**aniel Isler und sein Partner Heinz

Zürcher sind Gründer und Managing Partner der Fargate AG in Zürich, die Schweizer Unternehmen beim Erschliessen neuer Märkte im Ausland unterstützt. Die Fargate stützt sich dabei auf ein Netzwerk von über 100 so genannten Satelliten in 40 Ländern. Die Fargate-Satelliten kennen die Verhältnisse im jeweiligen Land aus langjähriger Erfahrung – etwa weil sie dort selber ein Unternehmen aufgebaut haben oder als CEO tätig waren. Sie sind also nicht nur vertraut mit dem Markt und den Sitten des Landes, sondern verfügen auch über ein eigenes lokales Netzwerk in der Business-Welt. Diese Präsenz von unternehmerisch orientierten Marktkennern vor Ort bildet denn auch den eigentlichen USP (Unique Selling Proposition) der Fargate AG.

## Vor- und Nachteile der verschiedenen Möglichkeiten im Export

### AUS DER FIRMA HERAUS ORGANISIERT

- ◆ **Telefonieren oder mailen in den Zielmarkt**
  - + Relativ kostengünstig
  - Ermitteln und Erreichen von potenziellen Kunden schwierig
  - Umsatzwirksamer Aufbau einer Geschäftsbeziehung in fernen Ländern sehr schwierig
- ◆ **Handelsreise in den Zielmarkt**
  - + Persönliche Kontakte (mit Begegnung) sind möglich
  - + Spezifisches Eingehen auf Interessenten ist möglich
  - + Kennenlernen der Bedürfnisse der Zielgruppe ist möglich
  - + Unterstützung durch Verbände und Regierungen möglich
  - Vorbereitung und Durchführung ist zeitaufwändig
  - Nur eine begrenzte Zahl Kundenkontakte möglich
  - Schwierig, dabei die richtigen Leute zu treffen
  - Begrenzte Präsentationsmöglichkeiten
  - Nachfassen ist schwierig
  - Wenig Zeit, um dauerhafte Vertrauensbeziehung aufzubauen
  - Hohe Reise- und Aufenthaltskosten
- ◆ **Messebesuch im Zielmarkt**
  - + Direkter Kontakt mit potenziellen Kunden und Konkurrenten
  - + Gelegenheit, Produkt gut zu präsentieren
  - + Möglichkeit, bei Verbundaktionen (Gemeinschaftsständen usw.) mitzumachen
  - + grosses Potenzial an Kontaktmöglichkeiten
  - Hohe Kosten und hoher Zeitaufwand
  - Unkenntnis der Geschäftskultur im Zielmarkt
  - Zufallsbekanntschaften; keine Kenntnis der Schlüsselkunden
  - Zu wenig Zeit, um dauerhafte Vertrauensbeziehung aufzubauen
  - Nachfassen ist schwierig
- ◆ **Akquisiteur im Zielmarkt**
  - + Direkter Kontakt mit dem Kunden ist möglich
  - + Spezifisches Eingehen auf Interessenten ist möglich
  - + Kennenlernen der Bedürfnisse der Zielgruppe ist möglich
  - + Möglichkeit für den Ausbau der bestehenden Geschäfte
  - + Unmittelbare Reaktionen und Entscheidungen sind möglich
  - Sehr hohe Personal- und Aufenthaltskosten
  - Besetzung dieser Position ist heikel und schwierig
  - Gefahr des Know-how-Verlustes bei Weggang des Mitarbeiters
  - Längere Anlaufzeit nötig, bis die Marktmechanismen vertraut sind
  - Anfänglich Unkenntnis der Geschäftspraktiken und Sitten

### MIT FIRMENEXTERNER UNTERSTÜTZUNG

- ◆ **Vertragsagent im Zielmarkt**
  - + Profunde Kenntnis des Marktes
  - + Kostengünstig, da oft rein erfolgsorientiert
  - + Sehr flexibel
  - + Kann auf individuelle Wünsche eingehen
  - Seriosität und Zuverlässigkeit schwer abzuschätzen und zu kontrollieren
  - Haftet meist nur als Person und nicht als Firma (riskante Investition)
  - Kann oft nicht auf ein bestehendes Netz von Mitarbeitern zurückgreifen
- ◆ **Grosse Beratungsfirma oder -organisation**
  - + Grosses Beziehungsnetz
  - + Zum Teil Einflussnahme auf Behörden und Grossunternehmen möglich
  - + Erfahrung mit standardisierten Strategien und Projektabwicklungen
  - + Man kann sich im Markt durch die Beziehung zu dieser Grossfirma profilieren
  - Oft unflexibel: verkaufen ihre Strategie
  - Hohe Beratungshonorare nötig (aufwändige Infrastruktur)
  - KMU werden als Kunden oft eher zweitklassig behandelt gegenüber Grossmandanten
  - Gefahr einer bürokratischen und langwierigen Projektabwicklung
  - Eine langfristige und kontinuierliche Beziehung ist aus Kostengründen oft nicht möglich
- ◆ **Kleine Beratungsfirma mit Satellitennetz**
  - + Bestehendes Kontaktnetz
  - + Oft erfolgsorientierte Konditionen (etwa Umsatzprovisionen)
  - + Keine grossen Infrastrukturkosten mitzutragen
  - + Hohe Flexibilität, kundennahe Projektplanung
  - + Gleiche Sprache, da auch KMU
  - + Längerfristig engere Beziehung möglich – Höhere Personenabhängigkeit wegen der begrenzten Anzahl an Projektmitarbeitern
  - Keinen Zugriff auf umfassende «Kompetenzreservoirs» wie bei Grossen
  - Name einer unbekannteren Firma ist nicht zur eigenen Image-Profilierung nutzbar