

DER SCHRITT INS AUSLAND: EIN GRUNDSATZENTSCHEID

Genau so anspruchsvoll wie die Gründung einer neuen Firma

In der Schweiz hat es Tradition: Erfolgreiche Firmen machen die Hälfte oder mehr ihres Umsatzes ausserhalb der Schweizer Grenzen. Und auch vielen Jungunternehmen wird es in der Schweiz schnell zu eng. Doch der Sprung über die Grenzen will bedacht sein: Er macht die Firma zu einem neuen Unternehmen.

WÄHRUNGSRIKO

Jenes Risiko, das eine Firma eingeht, wenn sie etwas in einem Land verkauft, dessen Währung zwischen Vertragsabschluss und Bezahlung schwanken kann.

USP

Abkürzung für Unique Selling Proposition, übersetzt «einzigartiges Verkaufsargument».

Wer es nur vom Hören-Sagen kennt, unterschätzt es häufig. Doch der Sprung über die Grenzen ist für ein Unternehmen ein genau so grosser Einschnitt, wie es der Sprung in die Selbständigkeit in der Biografie eines Unternehmers oder einer Unternehmerin ist. Denn

nachher ist (fast) nichts mehr so, wie es einmal war.

Nicht nur die Auseinandersetzung mit neuen Märkten, anderen Rechtssystemen und Unsicherheitsfaktoren wie dem **WÄHRUNGSRIKO** prägen nun den Alltag, sondern auch die Begegnung mit anderen Völkern und (uns) fremden Mentalitäten. Kurz: Für das Exportgeschäft muss sich das Unternehmen auf völlig neue Gegebenheiten einstellen. Ein Schritt, der nur dann gewagt werden sollte,

wenn wirklich gute Aussichten auf Erfolg bestehen.

Der Sprung über die Grenzen will also gut überlegt sein. Grundsätzlich gilt: Den Export sollten nur Unternehmen ins Auge fassen, die aus einer Position der Stärke heraus handeln können. Zum Beispiel, wenn sie ein Produkt oder eine Dienstleistung mit einer klaren **USP** anbieten können. Schliesslich muss die Firma künftig auch gegen die internationale Konkurrenz bestehen. Wer dagegen

Heinz Zürcher, der Autor dieses Beitrages, ist geschäftsführender Partner der Tozai Group in Zug, die Unternehmen hilft, Produkte in den japanischen Markt einzuführen

DIE GRUNDSÄTZLICH VERSCHIEDENEN MÖGLICHKEITEN FÜR KLEINERE

VORTEILE

- Relativ kostengünstig
- Persönliche Kontakte (mit realer Begegnung) möglich
- Entwickeln eines Gespürs für den Geschmack der Zielgruppe
- Individuelles Eingehen auf Interessenten möglich
- Unterstützung durch Verbände und Regierung möglich
- Direkter Kontakt mit Kunden und Konkurrenten
- Entwickeln eines eigenen Produktebewusstseins
- Partizipationsmöglichkeiten bei Verbundaktionen (z.B. Gemeinschaftsstand der Schweizer Textilhersteller)
- Grosses Potential an möglichen Kundenkontakten

- Aktuelle Marktinformationen und -trends ermittelbar
- Gute Basis für die zielgruppenspezifische (Weiter-)Entwicklung von Produkten
- Gute Basis für effektive Preisstrategie

Telefonieren/Faxen/Schreiben in den Zielmarkt

- Ermitteln und Erreichen von potentiellen Kunden sehr schwierig
- Aufbau einer Geschäftsbeziehung z. B. in Asien praktisch unmöglich

Handelsreisen in den Zielmarkt

- Zeitaufwändige Vorbereitung und Durchführung
- Nur eine begrenzte Anzahl Kundenkontakte möglich
- Schwierigkeit, die richtigen Leute zu treffen
- Beschränkte Präsentationsmöglichkeiten
- Nachfassen schwierig
- Zuwenig Zeit, um dauerhafte Vertrauensbeziehungen aufzubauen
- Hohe Reise- und Logiskosten

Messebesuche im Zielmarkt

- Hohe Kosten, zeitaufwendig
- Unkenntnis von Geschäftspraktiken, Messe- Ausstellungskultur im Zielmarkt
- Wenig bis keine Unterstützung im Vorfeld der Messe
- Keine Kenntnis der Schlüsselkunden
- Zuwenig Zeit, um dauerhafte Vertrauensbeziehungen aufzubauen
- Nachfassen schwierig
- Hohe Reise- und Logiskosten

Umfassende Marktforschung im Zielmarkt

- Kein direkter Kontakt mit dem Markt
- Keine Möglichkeiten zum Aufbau von Geschäftsbeziehungen
- Potentielle Kunden lernen die Firma und ihr Produkt nicht kennen
- Hohe Reise- und Logiskosten

NACHTEILE

FIRMENINTERNE ALTERNATIVEN

- etwa weil der Umsatz im Inland zurückgeht, oder weil er im Ausland Ladenhüter loswerden will - diesen Schritt «aus Verzweiflung» erwägt, wird kaum erfolgreich sein.

Auch für die Expansion ist ein Business-Plan nötig

Im weiteren müssen die nötigen **RESSOURCEN** vorhanden sein, um diesen Schritt zu bewältigen. Denn bevor aus dem Export zum erstmal Geld in die Kasse fliesst, sind in jedem Fall grössere Investitionen für dessen Aufbau nötig - und das heisst meist auch: viel Arbeit und Zeit. Gerade bei Jungunternehmen, die nicht über finanzielle Polster verfügen, ist das Sicherstellen der nötigen Mittel ein nicht zu unterschätzender Faktor. Sonst kann die Expansion ins Ausland schnell zu bedrohlichen Liquiditätsengpässen führen.

Das Projekt, fremde Märkte zu erobern, bringt zwar für viele Unternehmen ein grosses

Potential mit sich, birgt aber auch Risiken. Wie beim Aufbau eines Unternehmens lohnt es sich deshalb, für dieses Vorhaben einen ausführlichen Business-Plan mit allen Details (siehe dazu BOOM 2/97) zu verfassen, in dem die Stärken und Schwächen des Unternehmens und die Chancen und Gefahren einer genauen Prüfung unterzogen werden. Sie zu kennen ist die Voraussetzung, um eine erfolgreiche Strategie für den Sprung in fremde Länder und Märkte zu entwickeln.

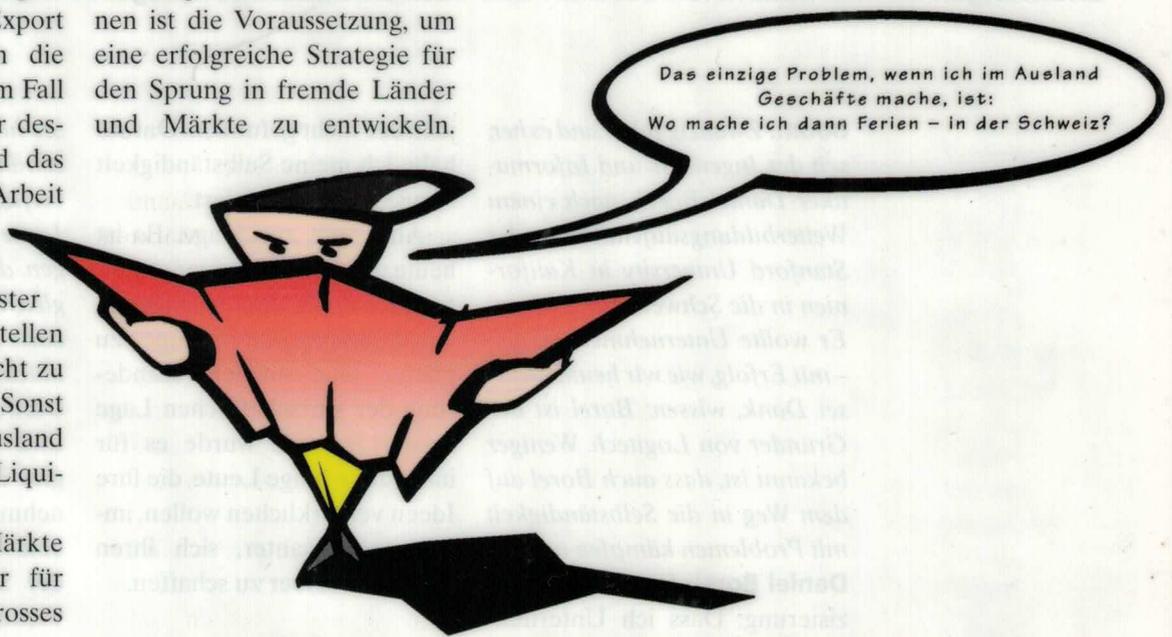
Aber auch, um vorläufig darauf zu verzichten, zum Beispiel weil die Mittel fehlen.

Beides - also auch der Verzicht - kann ein unternehmerisch richtiger Entscheid sein. Wichtig ist, dass er aufgrund sorgfältiger Abklärungen gefällt wird und dass das Wohl der Firma im Zentrum steht.

Heinz Zürcher/Olivier Michel

RESSOURCEN

Alle Mittel (materiell, immateriell, finanziell und personell), die eine Firma benötigt, um ihre Projekte durchzuführen.



UND MITTLERE BETRIEBE, IHRE PRODUKTE INS AUSLAND ZU EXPORTIEREN

- Direkter Kontakt mit Kunden möglich
- Entwicklung eines Gespürs für den Geschmack der Zielgruppe
- Möglichkeiten für den Ausbau der bestehenden Geschäfte
- Unmittelbare Reaktionen und Entscheidungen möglich
- Profunde Kenntnis des Marktes
- Kostengünstig (oft rein erfolgsorientiert)
- Sehr flexibel
- Kann auf individuelle Wünsche eingehen
- Sehr grosses Beziehungsnetz
- Zum Teil Druckausübung auf Behörden und Grossabnehmer möglich
- Umfangreiche Sammlungen von standardisierten Strategien und Projektentwicklungen vorhanden
- Man kann sich allenfalls durch die Beziehung zu dieser Grossfirma im Markt profilieren
- Bestehendes Kontaktnetz
- Oft erfolgsorientierte Konditionen (z.B. Umsatzprovisionen). Und: Keine grossen Infrastrukturkosten mitzutragen
- Hohe Flexibilität, kundennahe Projektplanung
- Gleiche «Sprache», da auch KMU
- Längerfristig enge Beziehung möglich (Investition des Beziehungsaufbaus länger nutzbar)

Akquisiteur im Zielmarkt (z.B. für ein Jahr)	Vertragsagent im Zielmarkt	Grosse Beratungsfirma oder -organisation	Kleine unternehmerische Beratungsfirma
<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Personal- und Logiskosten • Personelle Besetzung dieser Position heikel und schwierig • Gefahr des Know-how-Abflusses bei Weggang des Mitarbeiters • Längere Anlaufzeit nötig, bis Marktmechanismen vertraut • Unkenntnis der asiatischen Geschäftspraktiken und Sprache 	<ul style="list-style-type: none"> • Seriosität und Zuverlässigkeit schwierig abzuschätzen und zu kontrollieren • Er haftet nur als Einzelperson und nicht als Firma (personalisierte und damit riskante Investition) • Kann nicht auf bestehendes Kontaktnetz von Mitarbeitern zugreifen 	<ul style="list-style-type: none"> • Oft unflexibel; können weniger auf individuelle Bedürfnisse eingehen; verkaufen ihre Strategie • Hohe Beratungshonorare nötig, (aufwendige Infrastruktur) • KMU werden als Kunden eher zweitklassig behandelt gegenüber Grossmandaten • Gefahr einer langwierigen, bürokratischen Projektentwicklung • Eine kontinuierliche Langfristbeziehung ist aus Kostengründen oft nicht möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Personenabhängigkeit infolge begrenzter Auswahl an Projektmitarbeitern • Keinen Zugriff auf umfassende «Kompetenz-Reservoirs» (Experten, fachliche Grundlagen usw.) • Name einer unbekannteren Beratungsfirma kann gegen aussen nicht zur eigenen Image-Profilierung eingesetzt werden

FIRMENEXTERNE ALTERNATIVEN