

WERTSTEIGERUNG VON KMU DURCH INTERNATIONALISIERUNG

Daniel Isler, Fargate AG

Im Hinblick auf eine erfolgreiche Nachfolge des Unternehmens kann eine rechtzeitige Internationalisierung des Geschäfts von entscheidender Bedeutung sein. International tätige KMU sind üblicherweise deutlich fitter als Wettbewerber, die sich nur im Heimmarkt bewähren müssen. Zudem sinkt durch die geografische Diversifikation das Gesamtrisiko des Unternehmens. So bewirken erfolgreiche Exportgeschäfte stets auch eine substanzielle Aufwertung des Unternehmens. Aber jede Auslandsexpansion ist auch eine Investition und will deshalb gut überlegt sein.

.....
«International tätige KMU sind üblicherweise deutlich fitter als Wettbewerber, die sich nur im Heimmarkt bewähren müssen.»
.....

Es gibt viele Schweizer KMU, die nur im Heimmarkt tätig sind, deren Produkte sich aber sehr gut für ausländische Zielmärkte eignen würden. Andererseits weiss man auch von Unternehmen, die mit missglückten Exportinvestitionen massive Rückschläge erlitten haben. Am Anfang steht

damit immer die Frage, ob sich ein Unternehmen und seine Produkte für den Export eignen oder nicht. An den Universitäten konzentrieren sich die Studien und Theorien zum Thema Internationalisierung meistens auf multinationale Grosskonzerne. Für die Studenten mag es spannend sein, eine global angelegte Marketingkampagne von Coca-Cola zu entwickeln. Für ein Schweizer KMU mit 10 bis 250 Mitarbeitern und limitierten Investitionsbudgets gelten hingegen ganz andere Regeln. Zuerst muss sich das Unternehmen selbstkritisch fragen, ob es für den Export ausreichend gerüstet ist. Dann gilt es, den richtigen Zielmarkt auszuwählen.

WELCHE KMU UND PRODUKTE EIGNEN SICH FÜR DEN EXPORT?

Auf einen kurzen Nenner gebracht braucht es für eine erfolgreiche Exportexpansion drei C, nämlich Competitiveness, Capability und Commitment oder auf gut Deutsch: ein exportfähiges und -williges Unternehmen mit einem wettbewerbsfähigen Produkt. Was dies konkret bedeutet, haben die Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur und die Zürcher Fargate AG in einer gemeinsamen Studienar-

beit analysiert (vgl. Textbox S. 68). Sie haben konkrete Bewertungskriterien erarbeitet, die sich auf jedes Unternehmen und Produkt anwenden lassen. Interessant war dabei die Erkenntnis, dass es nicht in erster Linie darauf ankommt, in diesem Kriterienkatalog eine möglichst hohe Gesamtpunktzahl zu erzielen. Vielmehr gilt es, möglichst keine Schwachstellen aufzuweisen. Es leuchtet wohl jedem ein, dass auch ein noch so fähiges und williges Unternehmen im Export kaum eine Chance haben wird, wenn sein Exportprodukt keine Alleinstellungsmerkmale (USP) aufweist. Eine weitere Erkenntnis war jene, dass sich die Exporteignung mit einem Fragebogen allein nicht ermitteln lässt. Es braucht dazu immer auch die Interpretation eines erfahrenen Internationalisierungsexperten, der die theoretischen Kriterien auf den individuellen Praxisfall anzuwenden weiss.

EIGNUNG DES ZIELMARKTS KLÄREN

Grundsätzlich muss ein anvisierter Zielmarkt stets drei Grundbedingungen erfüllen. Erstens müssen ausreichend viele Anwendungsfälle für das Produkt existieren. So gibt es beispielsweise in Afrika kaum Anwendungsfälle für Schweizer Skier. Zweitens müssen die Produkte in diesem Markt ein kostendeckendes Preisniveau erzielen können. Dies kann man feststellen, indem man die Marktpreise von Referenzprodukten analy-

siert und den Mindestverkaufspreis des eigenen Produkts ohne jegliche Gewinnmarge kalkuliert. Schweizer Produkte sind im Ausland in der Regel

EXPORTEIGNUNG VON PRODUKT UND FIRMA

Wettbewerbsfähiges Produkt (Competitiveness)

- Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Proposition, USP)
- Schwer zu kopieren (patentiert, Know-how- oder investitionsintensiv)
- Im Heimmarkt etabliert, keine Kinderkrankheiten mehr

Exportfähiges Unternehmen (Capabilities)

- Finanzielle Reserven für langfristige und kaum planbare Investitionen
- Flexible Fertigungskapazitäten für kurzfristige Grossaufträge
- Produkte kurzfristig auf andere Kulturen und Normen adaptierbar
- Fremdsprachkenntnisse aller relevanten Mitarbeiter
- Flexible und willige Mitarbeiter für Auslandeinsätze
- Internationale Fachkompetenzen (Recht, Logistik, Zahlungen etc.)

Exportwilliges Unternehmen (Commitment)

- Klar definierte Strategie mit ausreichenden Investitionsbudgets
- Strategie konsequent und langfristig gestützt durch Unternehmens-eigner
- Optimistische, begeisterte und engagierte Projektleitung
- Hohe Einsatzbereitschaft und Frustrationstoleranz bei Rückschlägen

teurer als vergleichbare Produkte aus Herkunftsländern mit niedrigerem Lohnniveau. Dazu kommt, dass die Konsumenten in den meisten Ländern eine deutlich geringere Kaufkraft aufweisen, wie dies in der reichen Schweiz der Fall ist. Zudem entstehen auch noch logistische Kosten für Transport, Zoll, Steuern etc., welche die Marge zusätzlich schmälern. Man kann also nicht davon ausgehen, dass man die Schweizer Verkaufspreise auch im Exportmarkt durchsetzen kann.

.....
«Es muss bei realistischer Einschätzung möglich sein, mit der eigenen Marktleistung innert nützlicher Frist eine starke Wettbewerbsposition zu erreichen.»
.....

Bei der Exportexpansion geht es denn auch nicht in erster Linie darum, den Profit des Unternehmens zu steigern. Vielmehr geht es um die Erhöhung des Umsatzes, des Produktionsvolumens und der unternehmerischen Fitness, die man sich im rauen Wind des internationalen Geschäfts zulegt. Die dritte Bedingung betrifft schliesslich den Wettbewerb. Es muss bei realistischer Einschätzung möglich sein, mit der eigenen Marktleistung innert nützlicher Frist eine starke Wettbewerbsposition zu erreichen. Gute Chancen dazu bestehen, wenn sich eine ausreichend ergiebige Marktnische

TRICHTERMETHODIK

Beispiel für die systematische Erschliessung neuer Exportländer nach dem Trial-and-Error-Prinzip:

- 20 Länder von der Schweiz aus vorsondieren (Desk Research)
- Davon zehn Länder durch Vor-Ort-Agenten abklären lassen (Field Research)
- Davon in fünf Ländern durch Vor-Ort-Agenten Firmen kontaktieren lassen
- Davon in ein bis drei Ländern Geschäfte mit interessierten Firmen aufbauen

bietet, die sich gegen kleinere Mitbewerber verteidigen lässt und die für grosse Mitbewerber zu uninteressant ist.

**DEM EXPORTGLÜCK NACH-
HELFEN: TRICHTERMETHODIK**

Wenn man international tätige KMU fragt, wie ihre grössten Exporterfolge zustande gekommen sind, hört man oft: «Es war ein glücklicher Zufall. Wir trafen zum richtigen Zeitpunkt die richtige Firma mit der richtigen Person. Alles hat einfach perfekt gepasst. Wir hätten das so nie im Voraus planen können.» Diese Erkenntnis bedeutet aber nicht, dass es zum Aufbau erfolgreicher Exportgeschäften keine Systematik gibt. Empfehlenswert ist eine Trial-and-Error-Strategie, die in mehreren Ländern gleichzeitig startet und dann schrittweise die weniger Erfolg

versprechenden Länder ausscheidet, bis sich schliesslich in einem der verbleibenden Länder der Erfolg abzeichnet.

.....
«Agent oder Kontaktpersonen sind für den Exporterfolg meist entscheidender als das sich bietende Marktpotenzial.»
.....

In dieser «Trichtermethodik» (vgl. Textbox diese Seite) verengt man die Ziellandkarte sukzessive und vertieft gleichzeitig die Abklärungs- und Marktbearbeitungsaktivitäten. Dieses Vorgehen hat sich insbesondere auch deshalb bewährt, weil man damit verschiedenen Agenten in der konkreten Projektarbeit testen kann. Zuerst mit kostengünstigen Vorsondierungen und später mit weiterführenden Abklärungen. Und diese Agenten oder Kontaktpersonen im Zielmarkt sind für den Exporterfolg meist entscheidender als das sich bietende Marktpotenzial.

Der Clou dieser Systematik ist: Man weiss zu Beginn nicht, in welchem Land der Erfolg eintreten wird. Die Chance ist aber vergleichsweise hoch, dass in irgendeinem Land konkrete Exportgeschäfte zu verbuchen sein werden. Und das ist es, was schliesslich zählt.

AUF EINEN BLICK

- Eine rechtzeitige Internationalisierung des Geschäfts kann hinsichtlich der Nachfolgeregelung von entscheidender Bedeutung sein.
- Am Anfang steht immer die Frage, ob sich die Produkte eines Unternehmens für den Export eignen und ob das Unternehmen ausreichend gerüstet ist.
- Für das Produkt müssen im anvisierten Markt ausreichend viele Anwendungsfälle existieren und ein kostendeckendes Preisniveau erzielt werden können. Innert einer nützlichen Frist muss ausserdem mit der eigenen Marktleistung eine starke Wettbewerbsposition erreicht werden können.
- Eine Trial-and-Error-Strategie startet gleichzeitig in mehreren Ländern, scheidet dann schrittweise die weniger Erfolg versprechenden Länder aus, bis sich schliesslich in einem der verbleibenden Länder der Erfolg abzeichnet.
- Agenten oder Kontaktpersonen im Zielmarkt sind für den Exporterfolg meist entscheidender als das sich bietende Marktpotenzial.