

# Internationalisierungsplan

Der Plan für Ihr Kleinunternehmen auf dem Weg ins Ausland

(von Robert Kremnitzer)

Internationalisierung von Kleinunternehmen.....	2
Bedeutung eines detaillierten Planes bei der Internationalisierung eines Kleinunternehmens .....	2
Der Internationalisierungsprozess.....	4
Die einzelnen Kapiteln des Internationalisierungsplanes .....	6
Die Zusammenfassung .....	6
Das Unternehmenspotential.....	6
Das Produkt .....	7
Kernkompetenz .....	7
Der Nutzen.....	9
Die Produktstrategie:.....	9
Die Produktion .....	10
Der Produktlebenszyklus .....	11
Das Marktbild .....	11
Allgemeine und Spezifische Informationen .....	11
Kunden- und Absatzpotential.....	12
Preispotential .....	13
Konkurrenz.....	13
Kooperationspartner .....	13
Markteintritt .....	14
Marketing .....	16
Marketingstrategie – welchen Kuchen wollen Sie backen? .....	17
Marketingkonzept – was ist das optimale Rezept? .....	19
Personal .....	21
Risk Management .....	22
Zeitplan.....	23
Finanzbild .....	24

## **Internationalisierung von Kleinunternehmen**

Die Größe eines Unternehmens hat mit dem möglichen Erfolg des angebotenen Produktes (Anm.: wird in diesem Artikel gleichbedeutend mit Dienstleistungen verwendet) auf einem fremden Markt per se nichts zu tun. Auch kleine Unternehmen können und sollen den Schritt zu neuen Kunden in fremde Märkte als Teil des organischen Wachstums machen.

In unserem einzigartigen Zeitalter der aufgebrochenen Grenzen in Osteuropa sind nun nach den Pionieren und den darauf gefolgt Großunternehmen auch die mittleren und besonders die Kleinunternehmen gefragt den Schritt in einen anderen Sprachraum zu machen. Die Marktmöglichkeiten sind vielfältig und was zu Hause funktioniert hat kann durchaus auch im Ausland funktionieren.

Voraussetzung dafür ist jedoch eine gute Vorbereitung auch und gerade für den Kleinunternehmer. Dieser Artikel dient als Unterstützung bei der dieser Vorbereitung speziell für Kleinunternehmen, die den Schritt zu neuen Kunden im Ausland vorhaben.

## **Bedeutung eines detaillierten Planes bei der Internationalisierung eines Kleinunternehmens**

Ein Internationalisierungsplan (IPlan) ist ein Bild Ihres Geschäftes in der Zukunft. So, wie Sie einen Architektenplan für den Bau eines Hauses benötigen, so wesentlich ist ein Business Plan für die Erweiterung ihrer Aktivitäten.

Kein Haus ohne Architektenplan! Kein neues Business ohne Plan!

Und wie beim Bau, gilt auch hier – je genauer und durchdachter der Plan umso reibungsloser die Umsetzung. Nehmen Sie sich daher die Zeit und überarbeiten Sie Ihren Business Plan so oft, bis Sie zufrieden sind und keine Fragen offen bleiben.

Als Grundregel gilt:

Für jede offene Frage muss schon im Planungsstadium eine Lösung gefunden werden!

Die Business Planung kommt betriebswirtschaftlich aus der Strategie und dem Controlling. Beide Themen sind in Kleinunternehmen stark unterrepräsentiert, da sie keine direkt wertschöpfenden Tätigkeiten sind und die strategische Kompetenz meist auf den Eigentümer beschränkt ist, dessen Ressourcen oft schon im Tagesgeschäft zu gering sind.

Daher gilt als eine weitere Grundbedingung für die Internationalisierung von Kleinunternehmen, dass die Organisation des Tagesgeschäftes in geregelten Bahnen ohne unbedingte Beteiligung des Eigentümers ablaufen muss, da dieser für den neuen Markt wesentliche Kapazitäten benötigt.

Ob das eigene Geschäft funktioniert wird vom Kleinunternehmer immer noch zu oft mit dem Auftragsstand und dem Bankkonto gemessen und der Gewinn interessiert den Unternehmer oft nur einmal im Jahr, wenn der Steuerberater seine Bilanzen zieht und die Nachzahlungen für Steuern und Sozialversicherungen anstehen.

In guten Zeiten vergibt man sich so maximal die Chance auf ein Mehr. In weniger guten Zeiten und besonders aber in Zeiten von Expansion und neuen Wegen ist eine bestehende Planung und ein intelligentes, kleines Berichtswesen als Navigationshilfe unerlässlich! Nur so

können Sie die Fehler entdecken und daraus lernen wo und wie im Unternehmen Geld gewonnen und wo und wie Geld vernichtet wird. Gerade für kleine Unternehmen mit wenig finanziellem Spielraum sind Fehlentwicklungen noch dramatischer und die Geschwindigkeit einer Korrektur noch wesentlicher.

Der Internationalisierungsplan ist also die Navigationsroute auf Ihrer Landkarte. Je schneller sie Abweichungen davon entdecken und daraus die richtigen Korrekturen machen, umso schneller sind Sie wieder auf dem richtigen Kurs. Dazu benötigt es aber neben der Planung auch Informationen über IST Werte. Denken Sie also rechtzeitig über ein Berichtswesen nach, welches Ihnen von Anfang an die wesentlichen Informationen während der Internationalisierung liefert. Für eine sinnvolle Information reicht eine monatliche Saldenliste des Steuerberaters oder eigenen Buchhalters oft nicht aus.

Um aus dem Vergleich zwischen Plan und Ist die richtigen Schlüsse und Maßnahmen zu ziehen ist dann die Erfahrung des erfolgreichen Geschäftsmannes notwendig.

Nun mögen kleine Unternehmer ihr überblickbares Umfeld durch jahrzehntelange Erfahrung im Griff haben und die Kalkulation im Kopf. Spätestens der Schritt auf einen fremden Markt und die damit kommenden Unwägbarkeiten erfordern jedoch ZWINGEND strategische Gedanken zum Geschäft und detaillierte Beschäftigung mit allen Erfolgsfaktoren des Auslandsgeschäftes. Also einen Internationalisierungsplan.

Im Folgenden finden Sie daher einen Guide für Kleinunternehmer mit den Mindestanforderungen um einen Plan für das internationale Geschäft zu erstellen. Ein Business Plan in dieser Form dient lediglich dem Unternehmer selbst um

- a) die Entscheidung zu treffen den Schritt zu wagen
- b) die Umsetzung dann bestmöglich im Griff zu haben damit schlussendlich das rauskommt, was sich der Unternehmer erträumt.

Dafür ist - besonders für das Finanzbild - die Ehrlichkeit zu sich selbst wesentlich. Sollten irgendwo Puffer für andere Interessenten, wie Banken, Equity Kapitalgeber o.a. einzubauen sein, so sollte dies nachträglich und in einem eigenen Plan und mit guter Kenntnis geschehen. Die Informationen dieses Planes dienen rein dem Eigentümer und sollten daher ehrlich sein. Dennoch kann man natürlich auch Szenarien setzen und daraus verschiedene Pläne (Best Case, Worst Case) aufbauen.

Für die Darstellung des Geschäftes zu Kapitalgebern hin ist darüber hinaus auch an anderen Stellen eine Erweiterung und teilweise Änderung des Business Planes erforderlich. Kapitalgeber müssen vielleicht nicht alle detaillierten Informationen dieses Planes bekommen, sind jedoch andererseits stark an anderen Dingen interessiert, wie der Organisation, Eigentümerstruktur oder den Erfahrungen des Managements, die sie für eine interne Darstellung natürlich nicht benötigen.

Für alle Informationen, die Sie benötigen gibt es verschiedenste Quellen:

- a) Die wesentlichste Quelle sind immer lokale Experten. Menschen, die nicht nur Kultur und Traditionen kennen, sondern auch die Branchen. Kunden, Lieferanten oder Konkurrenz aus dem Land ebenso, wie neutrale Stellen, wie Verbände, Investorenservice, Ämter, Universitäten. Je mehr Meinungen umso kompletter wird das Bild
- b) Andere Unternehmer mit Erfahrungen – suchen Sie sich andere Unternehmer, vielleicht auch ohne Branchenerfahrungen, die selbst schon Erfahrungen mit der Internationalisierung in dasselbe Land haben. Sie können sich dadurch einiges Lehrgeld ersparen.

- c) Internetrecherchen sind heutzutage schon an zweiter Stelle zu nennen. Bei inoffiziellen Seiten ist jedoch immer Vorsicht geboten. Ebenso, wie bei zu schnellen Schlüssen aufgrund einzelner Details
- d) Studien, Sekundärdaten, Branchenreports und Ähnliches sind teils kostenfrei oder gegen geringe Kosten von vielen Verbänden in Österreich und Deutschland zu haben. Hier zählt im Wesentlichen die Aktualität und Tiefe des Reports
- e) Zeitschriften, Fachjournale (in Branche oder Land), Tageszeitungen – Journalisten haben oft schon gute Arbeit im Vorfeld gemacht und gute Journalisten sind im recherchieren meist nicht zu schlagen

## Der Internationalisierungsprozess

Die Internationalisierung ist ein Prozess, der über vier Stufen geht.

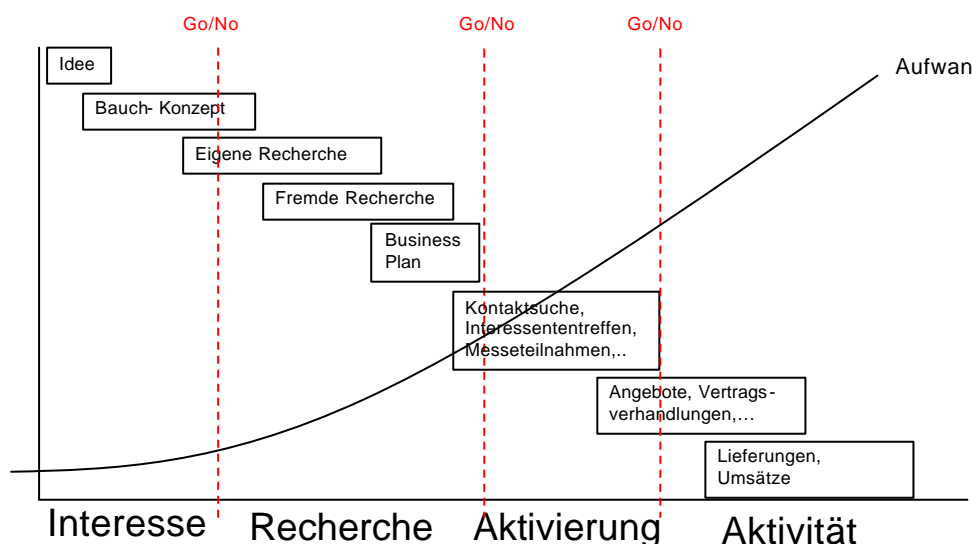


Abb. 1 Internationalisierungsprozess (Krennitzer, 2005)

In diesem Prozess ist der fertige Business Plan der wichtigste Entscheidungspunkt. Damit sollen nicht nur alle entscheidungsrelevanten Fakten dargelegt und mit Erträgen und Kosten hinterlegt sein sondern auch die weiteren Schritte genau definiert.

Beginnen Sie mit einem schriftlichen Plan so früh, wie möglich. Sobald Sie das erste rohe Konzept für ihre Marktchance im Kopf haben sollten Sie sich Gedanken quer über alle Kapitel in ihres Geschäftes (siehe späteres Kapitel) machen. Im Laufe der Recherche und tiefergehenden Beschäftigung mit der Idee werden Sie viele Male den Plan umschreiben, erweitern, vertiefen. Jede Erweiterung wird neue Fragen aufwerfen, die neue Lösungen benötigen. Das genau ist der Sinn der Beschäftigung vorab. Ihre Simulation im Kopf soll zu Zeiten Probleme lösen, wo diese noch nichts kosten.

Erst wenn keine einzige Unsicherheit in allen Bereichen mehr offen bleibt, für die Sie nicht eine Lösung geplant und bewertet haben kann der Plan als Entscheidungsgrundlage dienen.



Leitspruch: Keine Frage unbeantwortet – kein Problem ohne Lösung!

Lassen Sie die Plausibilität durchaus auch von nahen Angehörigen oder auch branchenfremden Freunden prüfen. Deren Fragen werden sie das eine oder andere Mal auf Lücken hinweisen.

Rechnen Sie, je nach Projektgröße und Intensität der Vorbereitung und natürlich je nach verfügbarer Zeit mit etwa 2-6 Monaten Vorbereitungszeit für einen plausiblen Internationalisierungsplan.

## Die einzelnen Kapiteln des Internationalisierungsplanes

### **Die Zusammenfassung**

Im Wesentlichen soll der Unternehmer sich selbst zeigen dass er in der Lage ist sein Geschäftsmodell für das Ausland in ein bis zwei Sätzen darzulegen und zusätzlich die wesentlichen Knackpunkte (Chancen / Gefahren) ins Rampenlicht zu stellen.

Die Zusammenfassung wird erst geschrieben, wenn alle anderen Kapitel fertiggestellt sind.

### **Das Unternehmenspotential**

Bei der Ermittlung des Unternehmenspotentials stehen folgende Fragen im Vordergrund:

#### Step 1: Das Unternehmen

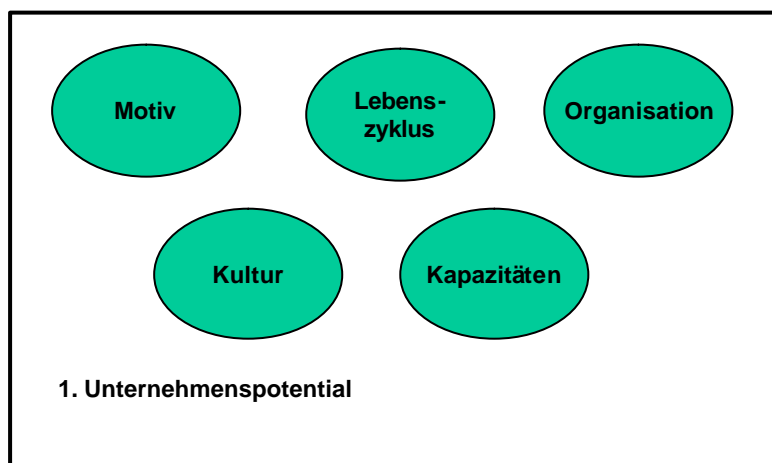


Abb. 2 Unternehmenspotential (Kremnitzer, 2004)

Welche Motivation steht im Vordergrund bei Ihren Internationalisierungsbemühungen?  
(Versuchen Sie Ihre Argumente zu reihen und zu bewerten um jene herauszufinden, die Ihnen am Wichtigsten sind)

Der Lebenszyklus des Unternehmens zeigt die organisatorische Reife. Viele Kleinunternehmen geben dem Eigentümer und für das Auslandsgeschäft wichtigen Personen im Tagesgeschäft nicht genügend Zeit und Spielraum für die Vorbereitung der Internationalisierung und noch viel weniger für die Umsetzung.

Bei Kleinunternehmen ist die Internationalisierung Chefsache. Wie weit sind Sie als Eigentümer und Geschäftsführer noch in das Tagesgeschäft eingebunden?

(Eine professionelle Vorbereitung und Umsetzung erfordert mindestens 30 – 70% der Kapazität des Eigentümers über einige Monate/Jahre – abhängig von der gewählten Markteintrittsstrategie)



Ist Ihre Organisation auf die Herausforderung vorbereitet mit dem (fremdsprachigen) Ausland Geschäfte zu machen? (Denken Sie an Sprache, Kultur, Buchhaltung, Produktion, Logistik, Verantwortungen, Zollabfertigungen, Abbildungen in der EDV, u.v.m.)

Je nach dem Level des Kontaktes mit den Kunden, Lieferanten oder Kooperationspartnern sollte unbedingt eine lokalsprachliche Angestellte bei Ihnen sein.

Aus diesen und ähnlichen Fragen stellen Sie den Bedarf an die Vorbereitung der Organisation für die Internationalisierung fest. Erstellen Sie **konkrete Pläne und Maßnahmen** um die bestehenden Schwächen bis zu Beginn der Internationalisierung in den Griff zu bekommen.

WICHTIG: Diese Maßnahmen sind für die spätere Finanzplanung auch als Kosten zu bewerten!

## ***Das Produkt***

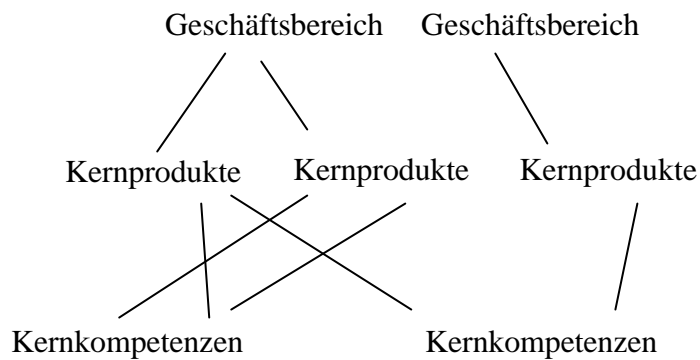
### **Kernkompetenz**

Beginnen Sie bei Ihrer Kernkompetenz. Es ist eine der wesentlichsten Fragen bei der Internationalisierung und von Kleinunternehmern nur selten gestellt. Kernkompetenzen sind nicht Produkte, sondern die Fähigkeiten, die dahinter liegen. Diese können in der Technik, in Personen, in der Organisation oder in anderen Dingen bestehen:

Was können Sie /Ihre Organisation besser als andere? Am Besten sieht man dies, wenn man die eigenen Anfänge betrachtet. Ein Unternehmen entsteht immer aus einer Kompetenz. Etwas, das Sie besser, schneller oder größer machen konnten als andere oder etwas, das überhaupt nur Sie machen konnten. Im gleichen Geschäftsfeld haben vertieften sich Kompetenzen über die Zeit und es kommen mit den Erfahrungen und neuen Mitarbeitern neue Kompetenzen hinzu und eventuell werden alte nicht mehr gefragt. Wenn Sie diese Entwicklung für Ihr Unternehmen nachvollziehen, dann können Sie Ihre Kernkompetenzen bald eingrenzen.

Diese sind jedoch nicht unbedingt gleich mit den Wettbewerbsvorteilen. Wenn schon, dann umso besser.

## Step 1.2. Kernkompetenzen



Nach Hamel, Prahalad, 1995

Abb. 4 Kernkompetenzen (Kremnitzer nach Hamel, Prahalad, 2005)

Das genaue Herausarbeiten der eigenen Kernkompetenzen ist aus zweierlei Gründen wichtig:

Erstens haben erfolgreiche Unternehmen immer einen direkt sichtbaren Zusammenhang zwischen in der Kette:

Kernkompetenz → angebotenes Produkt / Dienstleistung → Wettbewerbsvorteil → Nutzen für den Kunden

Wenn dieser Zusammenhang gegeben ist, dann ist die Wahrnehmung für den Kunden (=Marke / Image) auch authentisch, d.h. ihr Unternehmen / ihre Marke wird mit der Kernkompetenz identifiziert und diese deckt zu hohem Maße die Bedürfnisse des Kunden. Bei entsprechender Qualität ein ideales Bild für einen strategischen Vorteil.

Gerade, wenn ein Unternehmen schon länger auf dem Markt ist und schon einige Produkte / Dienstleistungen angeboten hat, so kann es schon passieren, dass die eigentlichen Kompetenzen des Unternehmens nicht mehr optimal in Produkte umgesetzt sind.

Und zweitens gibt es für Kleinunternehmer eine Grundregel:

Internationalisieren Sie das, was Sie am Besten können. Auf der Basis der Kernkompetenzen sollte der Geschäftsplan für das Ausland erarbeitet werden. Was nicht unmittelbare Kernkompetenz ist sollte beim Auslandsgeschäft nicht unbedingt im Mittelpunkt stehen.

Vor dem gleichzeitigen Eintritt in einen neuen Markt und ein neues Geschäftsfeld ist kleinen Unternehmen dringend abzuraten!!

Suchen und entblättern Sie die Kernkompetenz Ihres Unternehmens und auch jene, welche Sie auf den Auslandsmarkt bringen wollen. Adaptierungen oder notwendiges / fehlendes Know How sind herauszuarbeiten und der Zukauf / Aufbau für den Finanzplan zu bewerten.

## **Der Nutzen**

Im Zentrum des Produktes steht der Kundennutzen. Je genauer Sie zum einen Ihre potentiellen Kunden beschreiben können und zum anderen den Bedarf, den diese mit Ihrem Produkt stillen können, umso eher lassen sich alle anderen Abschätzungen, wie Absätze und Kosten treffen.

Was ist am Nutzen im Ausland anders? Welchen veränderten Bedarf haben die Menschen dort?

Beschreiben Sie kurz und prägnant den Nutzen, den ein Käufer durch Ihr Produkt im Inland und im Ausland gewinnt. Dazu stellen Sie auch alle aktuellen Anwendungsgebiete im Inland und im Ausland dar. Auch, wenn manche am heimischen Markt keine Bedeutung haben, so können sind gerade die Anwendungen und Anforderungen an das Produkt in anderen Kulturkreisen oft völlig anders.

Investieren Sie daher besonders viel Zeit damit sich mit ihren Kunden im fremden Land auseinanderzusetzen. Dabei ist es für Ihr eigenes Verständnis wesentlich Ihre Kunden zu strukturieren. Viele Kleinunternehmen machen dies in dieser Form nicht mal im Heimatmarkt.

Teilen Sie die Kunden nicht nur regional oder demographisch bzw. nach Branchen, sondern auch qualitativ:

Gemessen am Heimatmarkt – welche Kunden sind die wesentlichen (20% der Kunden bringen oft 80% des Deckungsbeitrages => A Kunden). Daneben stellen Sie noch B und C Kunden auf.

Ebenso zählt aber die Einfachheit des Zuganges zu Kundengruppen. Wie hoch ist der Aufwand eine Kundengruppe zu informieren/zu überzeugen. Gerade Kleinunternehmen sollten oft einen einfachen Einstieg wählen und dann auf organisches Wachstum setzen, da großes Investitionskapital fehlt.

Auf dem Internationalen Markt sollten gerade Kleinunternehmen fokussiert vorgehen, beginnend mit den Kunden mit dem höchsten Potential und dem geringsten Zugangsaufwand.

## **Die Produktstrategie:**

Grundfragen der Produktstrategie sind Teil der Marketingstrategie. Gemeinsam mit dem Preis, der Verfügbarkeit, der Bewerbung und der Marke ist es für den Markterfolg wesentlich, dass Sie hier eine für den Kunden authentische und glaubwürdige Strategie entwickeln. Wenn sich einzelne Bestandteile hier zu sehr entfernen, dann ist der Erfolg am fremden Markt gefährdet obwohl ihr Produkt eventuell den richtigen Nutzen decken würde. Wenn der Kunde dies jedoch nicht glaubt, dann geht es nicht.

Qualitätsstandard und Qualitätssicherung im Ausland sind eine der wesentlichsten Elemente für dauerhaften Erfolg. Gerade Qualitätssicherung ist jedoch eine schwierige Sache, wenn aufgrund der Markteintrittsstrategie (etwa indirekter Export über Generalimporteure oder Handelsagenten..) kein direkter Zugriff auf die beim Kunden ankommende Produktqualität gewährleistet ist. Bei Wahl der Markteintrittsstrategie und der Distribution sollte Ihre Qualität und die Marke im Vordergrund stehen.

Welche Produktpolitik wollen Sie in weiterer Folge führen? (hier einige Fragen dazu)

- Wie wollen Sie in weiterer Folge die Konkurrenzfähigkeit sichern? Sollen im Ausland eigene Produkte entwickelt werden?
- Sollen die Produkte standardisiert werden (in- und ausländische gleich) oder eher differenziert?
- Müssen/sollen die Produkte modifiziert werden für den lokalen Markt?
- Muss die angebotene Leistung den lokalen Anforderungen angepasst werden?
- Müssen manche Produkte aus dem Sortiment rausgenommen werden?
- Welche Patente und Schutzrechte haben Sie?
- Wie sehen die zukünftigen technischen Entwicklungen in Ihrem Unternehmen aus (Kosten- und Produktivitätsverbesserungen usw.)?
- Über welches spezielle Know-how (siehe Kernkompetenzen später) verfügen Sie und was für Abhängigkeiten bestehen zu einzelnen Schlüsselpersonen?

Wesentlich ist gerade im Bereich des Produktes die Spielregeln für Kunden, Lieferanten und Partner vor dem Markteintritt festzulegen. Von allen Bereichen des Marketings ist der Produktbereich jener über den Sie als Unternehmer im Auslandsgeschäft die meiste Kontrolle haben, da es ihre die ureigenste Kompetenz im Geschäft ist.

## Die Produktion

Hier beschreiben Sie möglichst genau den Prozess, der zur Herstellung / Bereitstellung Ihres Produktes im Ausland führt. Es lohnt die Mühe all die einzelnen Gedanken zu Ende zu denken, die einem selbst bei oberflächlicher Betrachtung klar erscheinen. Im Detail und der Unkenntnis der fremden Umgebung liegt auch hier der Hund.

Beschreiben Sie auch den geplanten Herstellungs- und Lieferungsprozeß und die Kostenstruktur bzw. Kalkulation dahinter. Setzen Sie hier schon Ihre Annahmen zu den zu erwartenden Kosten fest und versuchen Sie möglichst alle mit konkreten Angeboten / Informationen zu belegen. Dadurch bleiben Sie später vor bösen Überraschungen verschont.

Wieder ein paar Fragen auf die Sie unbedingt Lösungen vorab benötigen. Natürlich sind diese sehr branchenabhängig und keineswegs vollständig.

- Lokale Produktion oder Lieferung von Österreich (Gretchenfrage)
- Wo sind die technischen und Qualitativen Risiken einer Produktion?
- Wie stelle ich die Qualität im Ausland sicher?
- Ist Ihre inländische Produktion derzeit voll ausgelastet?
- Wieviele zusätzliche Aufträge könnten Sie kurzfristig übernehmen?
- Wie lange wäre die Vorbereitungszeit und wie die Kosten für eine Erweiterung?
- Welche Teile/Dienstleistungen beziehen Sie von Lieferanten?
- Welche davon könnte/sollte man lokal beziehen?
- Wie sieht Ihre Lieferantenstruktur im Ausland aus?
- Haben Sie von allen Lieferanten bereits Angebote?
- Ist ein Lageraufbau erforderlich? Wenn ja, wie soll dieser organisiert werden?
- Wie wird die Logistik organisiert (Dauer, Kosten)?
- Welche Ressourcen sind lokal notwendig und wie kommen Sie zu denen? (Mitarbeiter, Maschinen, Rohstoffe, u.v.m.)

WICHTIG: Wie auch schon in den Kapiteln zuvor, werden die Lösungen und notwendigen Maßnahmen zusammengefasst und bewertet.

## Der Produktlebenszyklus

Der Lebenszyklus des Produktes ist insofern von Bedeutung, als es für die Produktstrategie und die Einteilung der Kapazitäten wichtig ist wieviel Aufmerksamkeit dem Produkt auf dem heimischen Markt zuteil werden muß.

Üblicherweise sieht man Produkte in 3 Phasen internationalisieren:

Manche Kleinunternehmen beginnen mit ihrem Produkt direkt auf einem ausländischen Markt. Nischenprodukte werden entwickelt, die keinen lokalen Markt haben. Hier gehört die Internationalität des Geschäftes quasi von vornherein dazu.

Andere Kleinunternehmen haben ein Produkt gerade mal auf dem heimischen Markt soweit etabliert, dass das Geschäft Gewinne schreibt. Dann drängt der Unternehmer schon aus verschiedenen möglichen Gründen ins Ausland. Hier gehört die Internationalisierung zum Wachstum des Produktes.

Viele Kleinunternehmen jedoch haben ein eingesessenes Produkt in der letzten Reifephase auf dem heimischen Markt. Statt Wachstum erleben sie Stagnation oder Rückläufigkeit. Hier gehört die Internationalisierung zum Überleben bzw. zur Verlängerung des Produktlebens.

Je nach Lebenszyklusstufe bringen Sie bereits wesentliche Markterfahrungen ein oder auch nicht.

## Das Marktbild

Ein Foto ist eine Augenblicksaufnahme. Ein ähnliches Bild sollte von einem Markt geschossen werden und um Trends und Entwicklungen ergänzt werden.

Für Sie als Unternehmer ist dies die Grundvoraussetzung um einen Markt und die Erfolgchancen des eigenen Produktes abschätzen zu können. Je mehr Details Sie über den Markt kennen, umso besser kann Ihre Vorbereitung sein.

Das Marktbild besteht aus 5 Teilen:

- Allgemeine & Spezifische Informationen über den Markt
- Kunden- und Absatzpotential
- Preispotential
- Konkurrenz
- Kooperationspartner

## Allgemeine und Spezifische Informationen

Allgemeine Informationen

Die allgemeine Dynamik des ausländischen Marktes misst sich an 4 Faktoren:

- Politische Situation und Entwicklung (Rechtsunsicherheit, Einklagbarkeit, Grundbuch,..)
- Volkswirtschaftliche Situation und Entwicklung (regionale BIP's, Zinsen, Währungsschwankungen, Inflation, regionale Arbeitslosigkeit, regionale Kaufkraftunterschiede, u.a.)
- Rechtliche Situation (Eigentumsrechte, Arbeitsrecht, Gewerberecht, Steuerrecht, u.a. – aber auch Normen, Einfuhrabgaben oder Patentrechte)
- Gesellschaftliche Situation (Traditionen, Zahlungsmoral, Ethik, Religion,..)

Hier sollten nach dem Geschäft angepassten Kriterien die Schwächen des Zielmarktes aufgezeigt und Gegenstrategien vorab entwickelt werden.

Spezifische Informationen

Messen sich an folgenden Dimensionen:

- Branchenentwicklung (und Entwicklung der Lieferantenbranchen und Kundenbranchen im B2B)
  - Wachstum
  - Auftragseingänge und andere Frühwarnindikatoren
  - Regionale Entwicklungen
- Rechtliche und Steuerliche Branchendetails
- Sensibilität
  - Über/regionale Sensibilität der Branche worauf?
  - Saisonal Sensibilität?

## **Kunden- und Absatzpotential**

Wie gut kennen Sie ihre Kunden? Am heimischen Markt denken die meisten Kleinunternehmer Ihre Kunden gut zu kennen. Doch die wenigsten machen eine strategische Kundenbearbeitung und CRM besteht aus dem guten persönlichen Kontakt zum Kunden. Was auf dem Heimmarkt etabliert und eingeführt ist, ist im Ausland jedoch neu und fremd. Sei es das Produkt selbst oder auch der Vertrieb.

Hier gilt noch mehr als in den anderen Bereichen führen Sie möglichst viele Gespräche mit lokalen Experten, Menschen, die sowohl Kultur als auch Branche sehr gut kennen.

Neue Kunden wollen gewonnen werden. Dazu bedarf es zunächst einer möglichst genauen Analyse über die möglichen Kunden, bevor Entscheidungen über die Art und Weise getroffen werden, wie diese anzusprechen und später zu halten sind.

Sind die potentiellen Kunden erst einmal eingegrenzt, demographisch (B2C) oder auch branchenspezifisch (B2B) bzw. regional, dann gilt es im zweiten Schritt einige Informationen über die Personen bzw. Unternehmen herauszufinden.

Bei der Eingrenzung der Kunden sollte ein Kleinunternehmen bei der Internationalisierung im ersten Schritt aus Budget- und Kapazitätsgründen ganz gezielt und fokussiert auf kleine Gruppen zielen und später die Kundenansprache ausdehnen.

Der zweite Schritt zum Kunden besteht nun aus

- Analyse der Nachfrage (aktuelles Umsatzvolumen) zum Bedarf (geschätztes Bedarfspotential)
- Analyse der Kaufmotive (Argumentation der Konkurrenz, Experteninterviews,...)
- Analyse der Kaufgewohnheiten. (wie funktioniert aktuell der Markt, was macht der Kunde, was macht der Lieferant)
- Analyse der gewünschten / angebotenen Dienstleistungen

Gute Informationsquellen dazu sind neben Studien und Zeitungsartikeln immer die Aussagen von Branchenexperten (Lieferanten bzw. Kunden haben zumeist ein Interesse an einem zusätzlichen Marktspieler und erzählen oft subjektive aber interessante Details; darüber hinaus auch Berater, Universitäten oder Verbände) sowie auch neutrale Informationslieferanten, wie Centropa, Wirtschaftskammer, oder andere.

## **Preispotential**

Informationen über die lokalen Preise sind in vielen Branchen nicht leicht zu bekommen und um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten müssen auch Qualität und Dienstleistung übereinstimmen. Eine Abschätzung eines marktüblichen Preisbandes lässt sich jedoch mit ein bisschen Recherche fast immer treffen.

Schwieriger ist es, wenn das angebotene Produkt / die Dienstleistung neu auf dem Markt sind. In diesem Fall müssen Substitutionsgüter gesucht werden, als das, was der Kunde derzeit kauft um einen möglichst ähnlichen Nutzen zu bekommen bzw. ein möglichst ähnliches Bedürfnis zu befriedigen.

Preisinformationen bekommen Sie, wenn Sie nicht direkt von der Konkurrenz ausgeschrieben werden, am ehesten von den Kunden. Auch hier zählen mehrere Expertenmeinungen mindestens soviel, wie Statistiken.

## **Konkurrenz**

Wenn einmal die Konkurrenz nach Art und Inhalt des Angebotes definiert ist, dann gilt es diese regional und inhaltlich zu analysieren.

Bei jedem Markteintritt lernen Sie am Meisten von denen, die dieselbe oder ähnliche Produkte bereits auf den Markt zu bringen versucht haben.

Daher lohnt sich eine detaillierte Analyse der Produkte / Dienstleistungen ebenso, wie der Marketingstrategie der Konkurrenz. Sie werden viele ihrer Ideen bereits vorfinden und am Erfolg können Sie messen, ob diese Marktadäquat waren.

## **Kooperationspartner**

Gerade für Kleinunternehmen ist die Bedeutung von Kooperationspartnern beim Aufbau eines neuen Marktes nicht zu überschätzen.

Marketingkooperationen sind Win-Win-Win Situationen. Zwei Anbieter mit Produkten bzw. Dienstleistungen, die sich entweder ergänzen oder gegenseitig zumindest attraktiver machen, schließen sich zusammen um dem Kunden ein gemeinsames Angebot zu machen.

Dabei unterscheidet man in der Partnerschaft zwischen zwei Typen:

- Echte Kooperationen sind längerfristige Partnerschaften zwischen zwei oder mehreren Unternehmen, die eine Vereinbarung eingehen dem Kunden ein gemeinsames Angebot zu machen.
  - Oder als Sonderform: die reine Vertriebskooperation, bei der gegen Provisionsvereinbarung ein Unternehmen seine Vertriebskanäle zur Verfügung stellt und bei Bedarf des Kunden das Produkt/ die Dienstleistung eines anderen Unternehmens empfiehlt.

Beispiel: Beim Kauf eines Fertigteilhauses bekommen sie zumeist ein bis zwei verschiedene Dachziegeltypen zur Auswahl, die vom Hersteller des Hauses empfohlen werden.

- Promotion Kooperationen sind meist auf eine Promotion oder einen Werbezyklus zeitlich beschränkte Kooperationen zweier Unternehmen, bei denen ein Unternehmen mit einem eingeführten Produkt / Dienstleistung die bestehenden Kundenkontakte und Vertriebssysteme einbringt und das andere die Innovation / Attraktion (das „Schlagobershäubchen“) draufsetzt, das das Produkt / die Dienstleistung des ersten Unternehmens für die Dauer einer Promotion „verbessert“ – und somit verstärkt ins Interesse des Kunden setzt.

Beispiel: Promotion des Wiener Einkaufszentrums Gasometer, bei dem den Kunden angeboten wird für alte österreichische Schillinge ein Flugticket der Fluglinie SkyEurope zu bekommen.

Für den Markteintritt sind, je nach Branche alle Kooperationsmodelle für das Kleinunternehmen von besonderem Interesse. Es ist jedoch wesentlich dabei darauf zu achten, dass die Produkte/ Dienstleistungen, die gemeinsam angeboten werden möglichst gut zusammenpassen. Für das Unternehmen, welches in den Markt eintritt ist es wesentlich drei Dinge zu überprüfen:

- Spricht mein Kooperationspartner wirklich die relevanten potentiellen Kunden für mein Produkt / meine Dienstleistung an?
- Kann ich von der Marke, dem Image des Kooperationspartners profitieren (Achtung auf die Positionierung der Marke!)
- Kann ich (Können wir!) die Erwartungen des Kunden an das gemeinsame Produkt / die gemeinsame Dienstleistung (über)erfüllen?

## Markteintritt

Ist der Markt einmal analysiert, dann kann sollte man sich Gedanken machen um den Markteintritt.

Grundsätzlich gibt es folgende Möglichkeiten

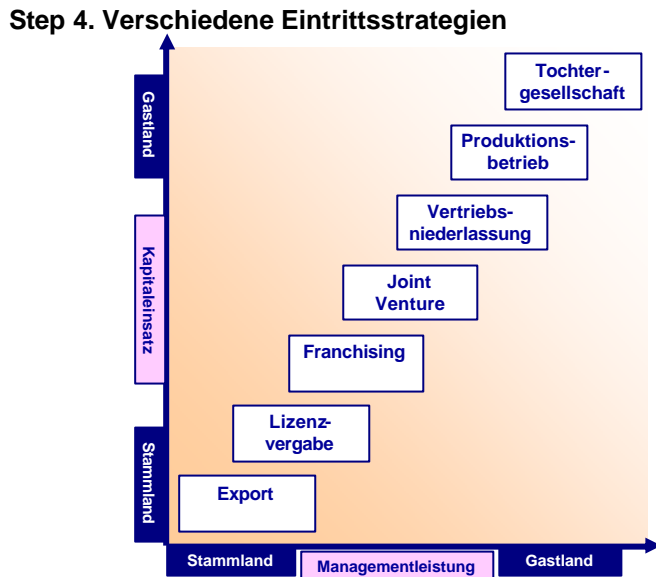


Abb. 5 Einstiegsstrategien (Apfelthaler, 2002)

Obwohl die meisten Kleinunternehmen den Markteintritt über den direkten oder indirekten über lokalen Importeur oder Handelsagenten) Export versuchen, sollten gerade auch hier einige grundlegende Dinge berücksichtigt werden:



### Was ist die optimale Strategie?

Gibt's nicht – aber verschiedene Einflüsse berücksichtigen:

- **Erfahrung am Heimatmarkt**
  - Prüfen ob die Wertschöpfungskette gleich ist (gleiche „Spieler“ mit gleichen Aufgaben und gleichen Bedingungen?)
  - Je fremder umso mehr lokale Managementleistung
- **Marke**
  - Je wichtiger die Marke mittelfristig sein soll umso mehr Markteinfluß von Beginn an notwendig!
- **Lokale Marktmechanismen**
  - Je protektionistischer das Land umso mehr DI
  - In US Maschinenhandel werden nur US Produkte gekauft
  - Für öffentliche Aufträge ist meist lokaler Sitz notwendig
  - Um Schutzölle zu vermeiden zumindest lokales Assembling
  - Für lokale Förderungen muss immer ein hoher Anteil lokaler Wertschöpfung sein

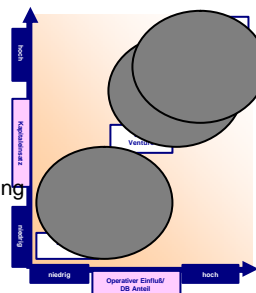


Abb. 6 Optimale Strategie (Kremnitzer, 2004)

### Was ist die optimale Strategie?

- **Geschwindigkeit**
  - Je schneller das Produkt auf dem Markt sein soll umso eher verwendet man indirekte Vertriebssysteme mit bestehenden Kanälen
- **Kernkompetenzen**
  - Je mehr meine Kompetenzen in der Produktion liegen umso eher kann man indirekte Eintrittsstrategien akzeptieren
- **Ressourcen**
  - Je weniger Ressourcen ich vom Heimatmarkt entbehren kann umso eher wird der Handel im Vordergrund stehen
- **Gewinn**
  - Je mehr Gewinn ich haben möchte (aber auch Verlustrisiko) umso eher muss ich in DI gehen
- u.v.m.

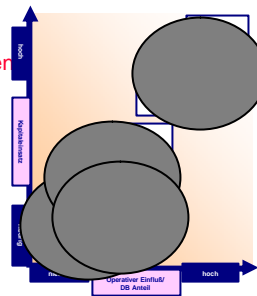


Abb. 7 Optimale Strategie II (Kremnitzer, 2004)

Eine Beteiligung an einem lokalen Unternehmen muss nicht immer finanziell risikoreich sein. Da gibt es mehrere Varianten, die auch für Kleinunternehmer angedacht werden könnten.

- ) (Teil)-Übernahme eines eingesehnen Unternehmens mit guter Marke und aktuellen finanziellen Problemen
- ) Gemeinsame Beteiligung an einem lokalen Unternehmen mit einem Synergiepartner. Etwa, wenn ein Holzverarbeiter und ein Einzelhändler für Werkzeuge gemeinsam einen Einzelhandel für Hausbau machen..
- ) Beteiligung eines externen Kapitalgebers an einem Joint Venture (gemeinsame Gesellschaft mit einem ausländischen Unternehmen)

Auf der anderen Seite muss dem Unternehmer klar sein, dass eine Beteiligung an einem lokalen Unternehmen auch heißt, viel Zeit im Ausland zu verbringen um das Geschäft ins Laufen zu bekommen.

## Marketing

Wir wollen das breite Thema Marketing für die Notwendigkeiten eines Kleinunternehmens in der Internationalisierung fokussieren und uns dazu eines Bildes bedienen, das die notwendigen Schritte sehr gut beschreibt.

Stellen Sie sich vor, Sie wollen einen Kuchen backen. So ist es eine Sache sich einen wunderbaren Kuchen vorzustellen, der genau den passenden Geschmack, Farbe, Größe und Glasur hat – so wie Sie es sich wünschen. Es ist jedoch eine andere Sache das dazu

passende Rezept zu entwickeln, die einzelnen Bestandteile in genau der richtigen Menge und zum richtigen Zeitpunkt zu mischen, damit das Ergebnis optimal wird.

Nun, Ihre Vorstellung, das optimale Bild vom Kuchen, das ist die Marketingstrategie. Das Rezept aus vielen Bestandteilen zur Verwirklichung der Strategie, das ist das Marketingkonzept.

## **Marketingstrategie – welchen Kuchen wollen Sie backen?**

Über Marketing gibt es unzählige Bücher und dennoch ist die Realität immer anders. Es hat sich jedoch auch für Kleinunternehmen bewährt in der Planung Konzepten zu folgen solange dadurch in der Umsetzung der Hausverstand und das Bauchgefühl des Unternehmers nicht leiden.

Wir wollen daher hier einen einfachen Weg zu einer Marketing Strategie vorstellen, der für kleine Unternehmen ohne großen Aufwand gangbar ist und zumindest die wesentlichen Fragestellungen abdeckt. Er besteht aus vier Elementen:

**Element 1.** Die Positionierung des Produktes = wie wollen Sie den Kundennutzen darstellen?

Nach Michael Porter (Marketingexperte an der Harvard Business School) hat ein Unternehmen grundsätzlich 4 Möglichkeiten auf einem Markt aufzutreten. Die Strategie ist daher eine Kombination aus der Breite der Kundenansprache und der Frage ob der Schwerpunkt des Marktauftrittes auf dem Preis oder auf den Wettbewerbsvorteilen liegen soll.

Breiter Markt-fokus	Hofer, Lidl	Merkur, Interspar
Enger Markt-fokus	Tankstellen Shops	Teefach-geschäfte
	Preisführer	Differenzierung

Abb. 8 Positionierung (Kremnitzer nach M. Porter, 2005)

Als Beispiele seien hier Unternehmen aus dem Lebensmitteleinzelhandel genannt, die in den 4 Quadranten operieren.

Nun versuchen Sie in Ihrem Fall den von Ihnen gewünschten Treffpunkt zwischen dem Kunden und dem Kundennutzen (Ihrem Produkt) schriftlich in 2 Sätzen zu formulieren. Beschreiben Sie die Positionierung ihres Produktes, die sie sich wünschen.

## **Element 2.** 3 Säulen der Marketingstrategie

Ist dies erledigt, dann wenden Sie sich den drei Säulen der Marketing Strategie zu, die UNBEDINGT in messbaren Ziele definiert werden müssen.



Abb. 9 Marketing Strategie ( Steffenhagen , 2005)

Auch wenn es für einen fremden Markt nicht leicht ist ein Ziel zu formulieren, so sollte man sich doch zumindest Etappenziele legen und schließlich denken Sie daran, dass sie den Plan noch öfter überarbeiten werden und ihre Ziele immer wieder anpassen werden.

1) Die Zielgruppe der Kunden sind für mich..... (möglichst genau zu definieren)

Hier gilt besonders für Kleinunternehmen die Devise lieber weniger und besser. Trauen Sie sich wirklich bei der Definition eine kleine aber feine Kerngruppe zu nominieren, bei denen Sie unbedingt Erfolg haben wollen und dann noch die Gruppe der Kunden, die Sie auch gerne hätten.

Wieviele Kunden wollen Sie aus welchen Gruppen innerhalb eines, zwei und drei Jahren haben? Im ersten Jahr empfiehlt sich zusätzlich eine monatliche Quantifizierung.

2) Auf der Basis meiner Kernkompetenzen fokussieren wir uns von der Entwicklung bis zum Verkauf auf folgende Wettbewerbsvorteile....

Wie oben schon beschrieben ist es optimal, wenn die Wettbewerbsvorteile auch mit den Kernkompetenzen einhergehen, jedoch bestimmt werden die Vorteile ihres Produktes gegenüber dem Wettbewerb vom Wettbewerb. Analysieren Sie daher genau die Eigenschaften der Konkurrenzprodukte.

Die von Ihnen gewünschten (und hoffentlich am Markt erfolgreichen) Wettbewerbsvorteile schreiben Sie groß und fett in den Mittelpunkt der Strategie.

3) Die genaue Definition des Produktes war schon zuvor angesprochen und dient als dritte Säule für die Strategie.

### **Element 3.** Standardisierung oder Differenzierung

Eine Standardisierung der Produkte, Preise oder auch der Bewerbungen wird von größeren Unternehmen aufgrund der vordergründigen Gemeinkostenreduktion oft bevorzugt. Kleine Unternehmen haben weniger Standards und sehen ihren Vorteil grundsätzlich naturgemäß in der flexibleren, kundennäheren Betreuung. Die Differenzierung meint das Eingehen auf die lokalen Bedürfnisse, sowohl beim Produkt, als auch beim Preis, der Distribution oder der Bewerbung.

Dennoch gibt es Kleinunternehmen, nicht nur in Nischenmärkten, für die eine Standardisierung durchaus Sinn macht. Zudem sollte diese Frage nicht nur Schwarz/Weiss

gesehen werden. Teile zu standardisieren und andere (etwa Belieferung) zu lokalisieren – in der Mischung liegt wie immer der Erfolg.

Eine Produktstandardisierung ist aus Kostengründen und aus Gründen der Kernkompetenzen für viele Kleinunternehmen von vornherein notwendig und sinnvoll. Eher sucht man also als Kleinunternehmen die Kunden zum bestehenden Produkt als neue Produkte für bestehende Kunden.

Dennoch sollte man als Kleinunternehmer die größtmögliche Anpassung an den lokalen Kunden sicherstellen, da es in manchen Branchen sehr langwierig und teuer ist den Kunden zum Produkt zu bewegen, man denke da nur ans Fast Food.

Sie sehen das Spannungsfeld, in welchem es notwendig ist Ihre Strategie festzulegen und diese dann über alle weiteren Schritte umzusetzen.

#### **Element 4. Die Marke.**

Die Markenstrategie ist Teil der Marketingstrategie und umfasst im Wesentlichen das Image / Aussenbild, welches Sie sich für Ihr Produkt im fremden Markt wünschen. Darin mischen sich nun alle anderen Elemente der Strategie und noch mehr:

- Internationalität der Marke
  - Andere Kultur- und Sprachkreise haben andere Traditionen. Bild und Wort der Marke sollten daher diesen zumindest nicht widersprechen.
- Soll eine Einzelmarke (Coca Cola), Markenfamilie (..) oder Dachmarke (Manner) aufgebaut werden?

Nach der Marketingstrategie folgen nun die Umsetzungen. Wenn die Kernfragen mit messbaren Zielen versehen sind, dann bleibt die Frage offen: „Wie wollen wir das schaffen?“

### ***Marketingkonzept – was ist das optimale Rezept?***

Wenn die Strategie den Kuchen beschreibt, den Sie gerne essen wollen, dann fehlt dazu natürlich noch das Rezept. Dazu gibt es im klassischen Marketing die 4 Ingredienzien nach Phillip Kotler:

Das Produkt  
Der Preis  
Die Distribution  
Die Kommunikation / Bewerbung

Ein gutes Marketingrezept ist nicht nur in einer Linie mit der davor festgelegten Strategie sondern operiert mit diesen 4 Bestandteilen so, dass diese sich in der Wahrnehmung durch den Kunden zu einer kompletten, runden Sache ergänzen. D.h. das Produkt muß widerspiegeln, was der Preis verspricht und die Verfügbarkeit, Distribution muß da ebenso dazupassen, wie die Werbung, die das ganze kommuniziert. Eine runde Sache eben.

Die 4 Bestandteile müssen wie in der Küche die Ingredienzien genau im richtigen Maßstab zusammengefügt werden um das richtige, nämlich, das von Ihnen gewünschte Geschmackserlebnis für den Kunden zu geben.

Geringfügige Abweichungen können hier zu argen Verzerrungen führen, die die Kunden besonders in heiß umkämpften Märkten schnell mit einem Wechsel zur Konkurrenz beantworten.

1. Bestandteil: Produkt: Über das Produkt sind schon alle Details in dem dazugehörigen Kapitel vorne definiert worden
2. Bestandteil: Preis:
  - a. Die Preispolitik besteht aus der Festlegung der Preise und der Konditionen.
  - b. Sie finden ihr Produkt immer im Spannungsfeld zwischen dem angebotenen Preis und der wahrgenommenen Leistung
  - c. Bei der Festlegung der Preise und Konditionen sollten Sie auf drei Ebenen denken und ihrer Strategie folgend im strittigen Fall eine davon bevorzugen. Sie können die Preise festlegen nach
    - i. Den Kosten (Vollkosten, Teilkosten, Profit Center,..)
    - ii. Der Konkurrenz
      1. Zielstrategie 1: Penetration – jeden möglichen Kunden der Zielgruppe als Kunden zu gewinnen
      2. Zielstrategie 2: Abschöpfung – hohe Umsätze durch die besten Kunden der Zielgruppe
    - iii. Den Kunden

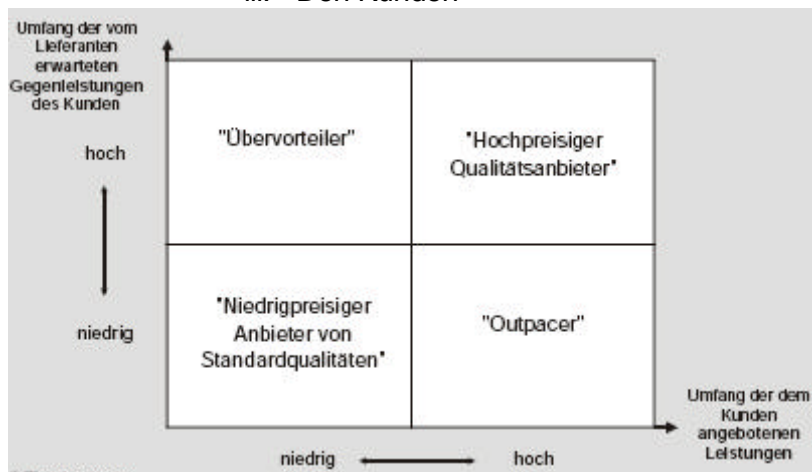


Abb. 10 Kundenbeziehung ( Steffenhagen , 2005)

3. Bestandteil: Distribution
  - a. Im Internationalen Geschäft wird die Distribution mit der Markteintrittsstrategie vorentschieden. Zumindest aber wird damit entschieden, wer die Hoheit über die tatsächliche Distribution zum Kunden hat.
    - i. Bei Indirektem Export, Lizenzierung, Franchising Modellen geben Sie die lokale Distribution in fremde Hände
    - ii. Bei direktem Export oder Beteiligungsmodellen haben Sie direkten Einfluß auf die Distribution
  - b. Die Markteintrittsstrategien werden ebenfalls in einem eigenen Kapitel behandelt
4. Bestandteil: Kommunikation
  - a. Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit, persönlicher Verkauf
  - b. Sponsoring, Eventmarketing (Messen,..), Multimedia
  - c. Kooperationen

Das Wesentlichste an der Kommunikation ist, dass sie ein Ziel bekommt. Wieviel wollen Sie an wen innerhalb eines Jahres verkaufen (und was sollen diese Maßnahmen kosten). Danach sollen nun die Maßnahmen ausgerichtet sein. Für Ihre Kommunikationsstrategie im Ausland sollten sie drei Faktoren berücksichtigen.

- Ihre eigenen Erfahrungen beim Aufbau des Inlandsgeschäftes
- Die Kommunikation der Konkurrenz

- Ihre strategischen Vorstellungen (den Kuchen!)

Analysieren Sie die Anfänge ihres Geschäftes in Österreich und arbeiten sie die Erfolgsfaktoren heraus, warum schließlich das Produkt doch seine Kunden gefunden hat. Aus den in Österreich gemachten Fehlern kann man lernen, doch nicht immer ist es sinnvoll die aktuelle Kommunikationsstrategie in einem eingeführten Umfeld auf ein neues umzusetzen.

Beispiel, wenn Sie derzeit einen Newsletter versenden und einen Produktatlas haben, so wird das vielleicht für einen Markteinstieg zum Bekanntmachen des Produktes nicht der richtige Weg sein. Oft waren es bei fokussierten Märkten (Siehe Marketingstrategie) ein paar qualitative Installationen/Verkäufe, die Ihnen Image und Geschäft über Mundpropaganda brachten – oder aber auch der richtige Multiplikator / Kooperationspartner. Brig geblieben ist nun nach Jahren die laufende Information und Kundenbindung.

Ebenso analysieren Sie die Kommunikationsebenen der Konkurrenz und schätzen Sie Erfolge / Misserfolge ein – so lernen Sie die fremden Kunden am Besten kennen. Hier helfen, wie so oft Expertengespräche am Besten

Zuletzt muss natürlich auch der vierte Bestandteil des Kuchens, eben die Kommunikation, zu den anderen drei passen, sodass die Mischung perfekt wird.

Marketing ist die Kunst zwischen Konzept und Gefühl die optimale Ebene zwischen Ihrem Produkt und dem Kunden zu finden. Je besser Sie diesen also kennenlernen umso eher wird das gelingen.

Hier liegt aber auch die größte Herausforderung im Auslandsgeschäft, nämlich die kulturellen, gesellschaftlichen aber auch individuellen Unterschiede der Menschen.

## Personal

Nachdem nun geklärt ist wie in welchen Markt mit welchen Produkten die Internationalisierung vorangetrieben werden soll, geht es schließlich um die Auswahl der richtigen Personen um die Pläne erfolgreich umzusetzen.

Das Kennwort im Auswahlverfahren heißt bei Kleinunternehmern: Vertrauen. Während größere Organisationen bei der Auswahl der Mitarbeiter mehr Wert auf Erfahrungen, Ausbildung oder Social Skills legen, zeigt es sich, dass die Unternehmer kleinerer Einheiten auch und gerade bei der Personalauswahl auf ihren Bauch hören. Zumeist werden daher Verwandte oder Bekannte im Ausland eingesetzt, gar nicht selten ist die Tatsache in einem Land einen Bekannten zu haben auch das zentrale Marktselektionskriterium.

Worauf kommt es aber nun bei der Auswahl der richtigen Person für den lokalen Markt an:

Grundsätzlich unterscheidet man nach den Managementaufgaben in der Markteintrittsphase:

- Vertriebsaufgaben
- Organisationsaufgaben
- Lokale Kontaktaufgaben



Für Vertriebsaufgaben und Kontaktaufgaben zählt in erster Linie das lokal verwurzelte Netzwerk. Um einen möglichst schnellen Einstieg in den Markt zu schaffen sollte man in jedem Fall auf Personen vertrauen, die nachgewiesenermaßen bereits Erfolge im Vertrieb zu jener Zielgruppe aufweisen können, die Sie ebenfalls kontaktieren wollen.

Die Erfahrung mit der Zielgruppe zählt hier im Entscheidungsfall in den meisten Fällen mehr als die Branchenerfahrung oder fachliche Kompetenz.

Die Entscheidung ob Sie nun im Zweifelsfall auf das Vertrauen in einen Bekannten mit Fähigkeiten oder auf Erfahrung und bestehende Kundenkontakte setzen, gehört zu den unternehmerischen Risiken, die es abzuwägen gilt. Siehe auch Risk Management.

Eine 100% Absicherung gegen illoyale Mitarbeiter gibt es nicht. Die beste Absicherung ist immer noch die Attraktivität des Arbeitsplatzes gepaart mit einer möglichst hohen „Kopierschwelle“, dh hohe rechtliche oder finanzielle oder andere Erfordernisse für einen Fremden um Ihr Geschäftsmodell zu kopieren.

Personen können Sie über Agenturen suchen oder auch direkt auf diversen Internetplattformen Jobpostings abgeben. Die Suchstrategie ist oft branchenspezifisch. Wichtig ist ein möglichst gutes Anforderungsprofil zu entwickeln.

## **Risk Management**

Wenn Sie alle Eckpfeiler Ihrer Internationalisierung aufgestellt haben und den Boden dazwischen mit vielen Fragen geöffnet und mit diversen Lösungen, organisatorischen Konzepten und Ideen gedanklich besäät haben, dann ist es Zeit, bevor Sie die Saat tatsächlich auswerfen und mit der Umsetzung all dessen beginnen, sich Gedanken über die Risiken und den Umgang mit Ihnen zu machen.

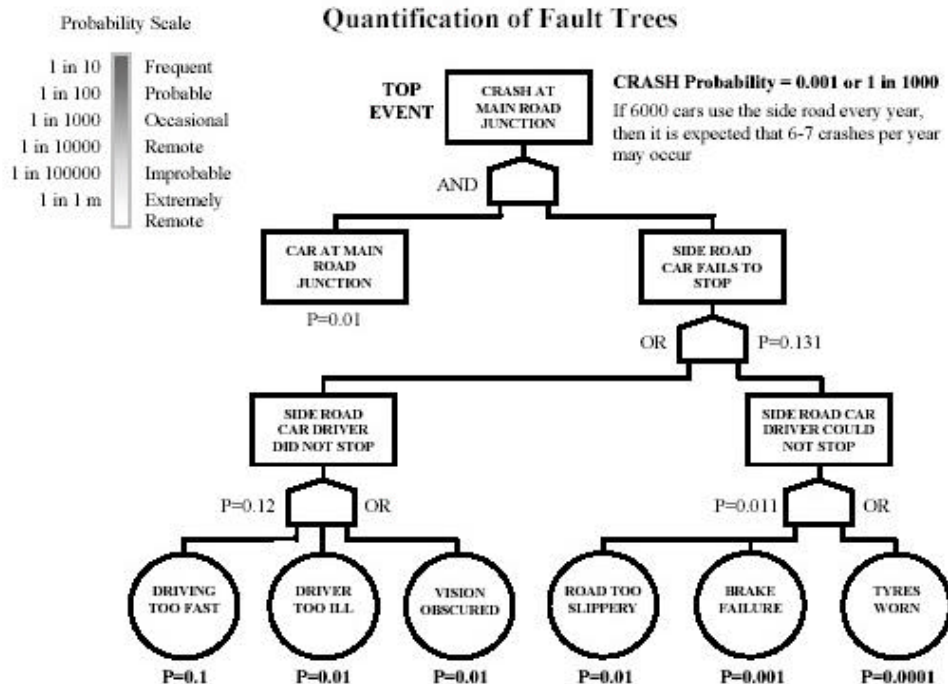
Das Risk Management kennt 5 Phasen:

- 1) Erkenne so viele Risiken, wie möglich - zumindest jedoch die tödlichen
- 2) Analysiere die Risiken
- 3) Plane was Du dagegen tun wirst
- 4) Informiere Dich laufend während der Umsetzung
- 5) Entscheide richtig

Was nicht als Risiko erkannt wird, dem kann auch nicht entgegen gewirkt werden. Daher ist die Erkennung der Risiken die Basis alles Anderen.

Hier kann entweder intuitiv vorgegangen werden oder unter Zuhilfenahme der Fault Tree Analysis. Dabei wird ein mögliches auftretendes Problem Stück für Stück in alle möglichen Ursachen zergliedert. An dem Beispiel eines Unfalles bei einer ampelgeregelten Kreuzung sei die Vorgangsweise gezeigt.

## Quantification of FTA



Risk Management in Public Traffic, Scheider, 1998.

Haben sie alle möglichen Ursachen erfasst, dann können Sie diese nach folgenden Kriterien bewerten (am Besten alle mit Punkten zwischen 0 und 10):

) Wie schwerwiegend ist die Auswirkung auf den Erfolg meiner Internationalisierung? (sehr schwerwiegend = 10)

) Wie oft passiert so etwas? (häufig = 10)

) Wie wahrscheinlich kann ich es entdecken? (wenig wahrscheinlich = 10)

Wenn alle drei Faktoren multipliziert werden ergeben Sie sie Risikoprioritätszahl. Danach können nun die wichtigen von den unwichtigen Risiken getrennt werden.

Es ist wesentlich für die wichtigen Risiken Gegenstrategien vorab zu entwickeln und in der Planung der Internationalisierung zu integrieren!

## Zeitplan

Am Ende sollten Sie aus Überlegungen der Effizienz einen Zeitplan für Ihre Internationalisierung erstellen. Bei kleinen Unternehmen bleiben diese Projekte oft zu lange unrealisiert, nicht, weil kein Markt oder Geld da wäre, sondern, weil zuwenig Eigendruck von Seiten der Eigentümer da war, den Schritt zu planen und auch zu wagen.

Die Vorbereitung ist aufwändig, keine Frage. Und die Umsetzung noch viel mehr. Doch die Frage ob Sie ins Ausland gehen wollen und ob es Ihnen diesen Aufwand wert ist, ist die der Motivation – womit wir wieder am Anfang wären.

Um einen Zeitplan modular erstellen zu können, sollten Sie einige Elemente des Projektmanagements einsetzen

1. Die einzelnen Arbeitsschritte, die Sie für die Umsetzung planen benennen (immer mit Hauptwort und Verb, etwa: „Grundstück kaufen“ oder „Personal suchen“). Danach diese Arbeitspakete mit einer geplanten Dauer (und auch gleich mit geplanten Kosten, wenn verfügbar) versehen.
2. Die Arbeitspakete in eine Reihenfolge bringen und definieren, welche Voraussetzungen Sie für den Beginn jedes Schrittes haben müssen. Wann können sie frühestens mit einem Paket anfangen? (etwa: „bevor ich das Grundstück kaufen kann muß ich alle Informationen über Grundstückspreise und Nebenkosten der Region haben“)
3. Meilensteine festlegen – etwa, wie in Abbildung 1 (die Fertigstellung des Business Planes wäre etwa einer davon)
4. Die einzelnen Zeiten der Arbeitspakete aufsummieren (minus der Überschneidungen) – ergibt die Dauer der Umsetzung
5. Kritische Pfade sind dort, wo die Verzögerung eines Arbeitsschrittes eine Verzögerung des gesamten Projektes nach sich zieht – dort gilt es besonders aufzupassen!
6. Zu den einzelnen Arbeitsschritten können Sie dann auch gut die dafür notwendigen Ressourcen (eigene Zeit, Personal, Investitionen) planen.
7. Das ganze wird noch auf einen Kalender eingetragen, damit auch Urlaube und eventuelle Großaufträge am heimischen Markt berücksichtigt werden können.

Eine Darstellung an der Wand für alle sichtbar erhöht auch die Identifikation mit dem laufenden Internationalisierungsschritt.

## Finanzbild

Aus der Summe der Investitionen und der laufenden Umsätze bzw. Aufwendungen erstellen wir schlussendlich noch das Finanzbild des Projektes. Rechnet sich die Mühe überhaupt? Gerade bei Kleinunternehmern steht die Rentabilität nicht immer im Vordergrund, auch aufgrund dessen, da sie diese Rechnungen im Heimgeschäft auch nicht anstellen. Der Schritt auf den Auslandsmarkt ist jedoch eine neue Welt und die finanziellen Konsequenzen sollten vorher bekannt sein, damit Sie ruhiger schlafen können.

Das Finanzbild besteht für den Eigenbedarf aus fünf Elementen

- Kalkulation
- Absatz / Produktionsplanung und Nebenpläne
- Gewinn & Verlustrechnung
- Cash Flow Rechnung
- Bilanzen (nur, wenn Beteiligungsveränderungen geplant sind)

Das Finanzbild ist das Herzstück des Business Planes und soll für den Unternehmer die Bibel für seine weiteren Schritte werden. Kleine Unternehmen haben wenig Erfahrung in Controlling und selten ein eingeführtes Berichtswesen. Oft trifft man nicht einmal Kostenstellen an und die einzige Information über das laufende Geschäft zieht der Unternehmer aus den Aufträgen, dem Bankkonto und einer bis zu zwei Monate nachträglich eintreffenden Saldenliste des Buchhalters. Solange das Geschäft foriert und der Markt einschätzbar und nahe ist, mag dies gut gehen, wenn auch nicht gutzuheißen sein.

Für den Schritt auf einen Auslandsmarkt MÜSSEN Sie im eigenen Interesse Ihr Unternehmen bis ins Detail planen und die Ist Zahlen analysieren. Nur so können Sie den Markt und auch die lokalen Kosten schnellstmöglich kennenlernen.

Doch mit der Planung ist es nicht getan. Diese hat nur dann Sinn, wenn Sie die Werte und die dahinterliegenden Annahmen als Grundlage für den Aufbau des Auslandsgeschäftes sehen. Dazu ist es notwendig regelmäßig (mindestens monatlich) auch die Ist Werte aus der Buchhaltung und eigener Kalkulation gegenüberzustellen um zu sehen ob eben alles nach Plan läuft oder nicht.

Richten Sie sich daher frühestmöglich eine eigene Kostenstelle im österreichischen Unternehmen für die Kosten in Zusammenhang mit der Internationalisierung ein. Diese und die Kosten eines eventuell gegründeten lokalen Unternehmens ergeben monatlich die tatsächlichen Kosten. Dazu kommen eben Abgrenzungen und kalkulatorische Werte, wie Abschreibungen, die Sie beim Vergleich berücksichtigen sollten.

Eine zahlenorientierte Unternehmenssteuerung ist für einen Erfolg beim Aufbau des Auslandsgeschäftes gerade Kleinunternehmen zu empfehlen, da diese oft nicht die finanziellen Ressourcen haben um begangene Fehler oder Ineffizienzen über längere Zeit mitzuschleppen.

Als rechnerische Unterstützung für die Geschäftsplanung gibt es günstige Softwaretools im Internet, wie etwa:

Plan4You vom Austria Wirtschaftsservice  
(unter <http://www.awsq.at/aws/index.php?x=49&n=60> )

Business Plan von Zanni & Partner  
(unter <http://www.zanni.de/businessplan.htm> )

Die Kalkulationen sind darin nur spärlich abgebildet – hier empfiehlt sich wirklich eine durchdachte Deckungsbeitragskalkulation. Sollten Sie eine solche im Heimgeschäft noch nicht haben, oder bei den Gemeinkosten von alten Annahmen ausgehen so ist dies ein guter Grund auch hier noch mal drüberzuschauen.

Bei der Erstellung des Internationalisierungsplanes ist Geduld gefragt, auch wenn das eine oder andere darin für Sie Neuland ist und nicht unbedingt zu Ihren Stärken zählt, so ist es wesentlich, dass Sie als Unternehmer selbst, eventuell mit Unterstützung, den Plan erstellen. Für die Umsetzung ist es notwendig, dass Sie die Details der Planung verstehen um Beurteilen zu können ob die Abweichungen nun aufgrund falscher Annahmen bei der Planung oder aufgrund von Fehlern bei der Umsetzung passieren.

Um Letztere zu minimieren bzw. schnellstmöglich zu korrigieren – dazu machen Sie sich all die Mühe vorab. Doch glauben Sie, es lohnt sich und Sie werden es an der Ruhe merken, mit der gut vorbereitete Unternehmer ins Auslandsgeschäft gehen. Auch das ist ein Vorteil im Geschäft.

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Internationalisierungsprozess (Kremnitzer, 2005).....	4
Abb. 2 Unternehmenspotential (Kremnitzer, 2004).....	6
Abb. 3 Lebenszyklus von Unternehmen (Kremnitzer, 2004) .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Abb. 4 Kernkompetenzen (Kremnitzer nach Hamel, Prahalad, 2005) .....	8
Abb. 5 Einstiegsstrategien (Apfelthaler, 2002) .....	15
Abb. 6 Optimale Strategie (Kremnitzer, 2004) .....	15
Abb. 7 Optimale Strategie II (Kremnitzer, 2004).....	16
Abb. 8 Positionierung (Kremnitzer nach M. Porter, 2005) .....	17
Abb. 9 Marketing Strategie ( , 2005).....	18
Abb. 10 Kundenbeziehung ( , 2005).....	20