

Die Internationalisierung hat in vielen Branchen markant zugenommen. Länder-spezifische Märkte wachsen zu globalen Industrien zusammen, in denen die Unternehmungen im internationalen Wettbewerb stehen. Betroffenen sind von dieser Entwicklung nicht nur die grossen multinational tätigen Konzerne. Auch viele KMU müssen ihr Tätigkeitsfeld international ausrichten, um konkurrenzfähig zu bleiben.



FRAGEN ZUM THEMA?

Peter Cadosch

Financial Analyst
Bank Morgan Stanley AG
Bahnhofstrasse 92
8023 Zürich
peter.cadosch@morganstanley.com



PD Dr. Ralph Lehmann

Professor für Management
HTW Chur
Commercialstrasse 24, 7000 Chur
Tel. 081 286 39 45
ralph.lehmann@fh-htwchur.ch
www.fh-htwchur.ch

Internationalisierung

Die Auswahl von ausländischen Absatzmärkten

Eine Schlüsselentscheidung, die im Rahmen der Internationalisierung getroffen werden muss, betrifft die Auswahl der zu bedienenden Auslandsmärkte. Fehlentscheidungen, das heisst Investitionen in unattraktive Märkte, wirken sich für KMU oft existenzbedrohend aus, da sie nur über beschränkte Ressourcen verfügen. Es gilt deshalb, sorgfältig abzuwägen, in welche Länder investiert werden soll. Eine Diplomstudie der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur hat sich mit der Frage auseinandergesetzt, wie KMU vorgehen sollten, wenn sie über die Auswahl von Auslandsmärkten entscheiden müssen. Der Diplomand hat die einschlägige Literatur zu dieser Thematik ausgewertet und acht international erfolgreiche KMU danach befragt, wie sie über die Auswahl von Auslandsmärkten entscheiden. Die Erkenntnisse werden im Folgenden kurz vorgestellt.

Auslandmarktwahl in der Theorie

In der Literatur findet man grundsätzlich zwei verschiedene Vorgehensweisen zur Wahl von Auslandsmärkten. Die eine Gruppe von Autoren (z.B. Meffert/Althans, Internationales Marketing, Berlin 1982) schlägt vor, den Weltmarkt als Ganzes nach Kriterien wie der Kaufkraft oder dem Kaufverhalten zu segmentieren, um anschliessend die attraktivsten Segmente für eine Bearbeitung auszuwählen. Die andere Gruppe von Autoren (z.B. Schaper/Von Waldkirch, Geschäfte grenzenlos, Zürich 1997) spricht sich für ein stufenförmiges Vorgehen aus, indem anhand

immer detaillierterer Kriterien Länder eliminiert werden, die unattraktiv erscheinen. Der Vorteil eines solchen Verfahrens liegt darin, dass am Anfang nur wenige Informationen benötigt werden, um das Suchfeld einzugrenzen. Aufwändig wird die Informationsbeschaffung erst dann, wenn die Wahrscheinlichkeit, einen attraktiven Ländermarkt zu finden, hoch ist.

Auslandmarktwahl in der Praxis

Die Befragung von international erfolgreichen KMU hat ergeben, dass diese sehr pragmatisch eingestellt sind, wenn es um die Auswahl von Auslandsmärkten geht. So kommt es in der Praxis häufig vor, dass eine Marktselektion auf Grund von Anfragen ausländischer Käufer oder Repräsentanten erfolgt. Die KMU präsentieren ihr Leistungsangebot auf Messen und werden von potenziellen Kunden kontaktiert. Diese Art der passiven Marktselektion verursacht wenig Kosten, führt aber auch immer wieder zu Fehlschlägen. Oft sind die spontan zustande gekommenen Marktbeziehungen wenig dauerhaft und unattraktiv.

Wenn KMU die Marktselektion systematischer angehen, so starten sie nicht, wie in der Literatur vorgeschlagen, mit dem Weltmarkt als Ausgangspunkt und engen dann die Auswahl ein. Sie beginnen bei null und listen Länder auf, die für eine Bearbeitung in Frage kommen. Diese Länder werden anschliessend einer Grobselektion unterzogen und durch

ein Trial-and-Error-Verfahren getestet. Die Unternehmen treten in die erfolgsversprechendsten Märkte ein und unterziehen diese einer Probezeit. Erst danach findet die Feinselektion statt. Als Entscheidungsgrundlage dienen dabei Erfahrungen, Informationen und Daten aus der eigenen Geschäftsaktivität in den jeweiligen Ländern. Um Fehlinvestitionen zu minimieren, arbeiten die Unternehmen während der Probezeit meist mit Agenten, Vertretern oder Handelspartnern zusammen. So können sie aus einem Markt, der sich als unattraktiv erweist, schnell und ohne grossen Aufwand wieder aussteigen.

Die Überlegung, die hinter einer derartigen Vorgehensweise steht, ist relativ einfach und nachvollziehbar. KMU haben ein geringeres Informationsbewusstsein sowie kleinere Kapazitäten für die Informationsbeschaffung und -verarbeitung als Grossunternehmen. Sie haben oft eine gewisse Skepsis gegenüber komplizierten Entscheidungsverfahren und bevorzugen pragmatischere Methoden. Marktforschungen zwecks detaillierter länderspezifischer Analysen kosten viel Geld und die Ergebnisse sind nicht immer Erfolg versprechend. Es gibt viele Faktoren, die man nicht erfassen oder prognostizieren kann. So hat wohl niemand die dramatischen Ereignisse des 11. September, des Irak-Krieges oder SARS voraussehen können.

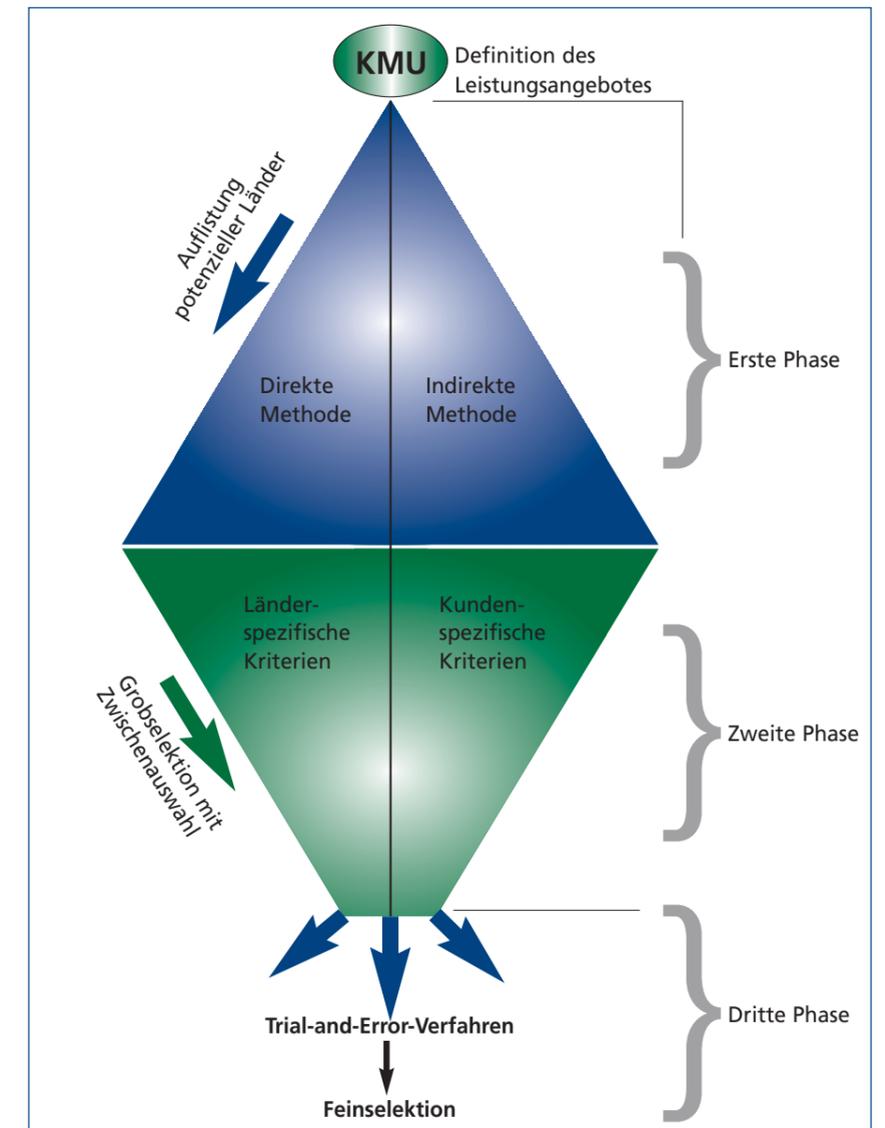
Das Drachenmodell

Auf der Basis der Literaturanalyse sowie den Erfahrungen der befragten Unternehmen wurde versucht, ein Modell zu entwickeln, das KMU bei der Auswahl von Auslandsmärkten unterstützen soll. Grafisch dargestellt erinnert die Form des Modells an einen Drachen, deshalb sein Name. Das Modell ist als Leitfaden zu verstehen. Es stellt den Prozess der Marktselektion dar, der im Anwendungsfall an die Gegebenheiten und Zielsetzungen einer konkreten Unternehmung anzupassen ist. Merkmale des Prozesses sind seine Einfachheit und Wirtschaftlichkeit. Dies scheinen wichtige Voraussetzungen für die praktische Akzeptanz zu sein.

Die Phasen des Modells

Das Modell ist in drei Phasen aufgeteilt. In der ersten Phase erstellt das Unternehmen

DAS DRACHENMODELL



ausgehend vom eigenen Leistungsangebot eine Liste von potenziellen Auslandsmärkten. Zur Erstellung dieser Liste können die folgenden Fragen behilflich sein:

- In welchen Ländern gibt es ein Bedürfnis für unsere Marktleistung?
- In welchen Ländern ist ein kosten-deckendes Preisniveau erreichbar?
- In welchen Ländern können wir mit unserer Marktleistung eine starke Wettbewerbsposition erreichen?

Die Zahl der dabei resultierenden Länder variiert je nach Unternehmung. Als Richtwert

kann eine Grösse zwischen zwanzig und dreissig Ländern angenommen werden. Ein Beispiel soll das Vorgehen im Rahmen der ersten Phase verdeutlichen. Eines der befragten Unternehmen hatte sich auf die Entwicklung und Herstellung von High-End-Leiterplatten spezialisiert und diese auf dem inländischen Markt erfolgreich eingeführt. Nun beabsichtigte der Unternehmer, das Geschäft auf ausländische Märkte auszudehnen, um die im internationalen Wettbewerb kritische Betriebsgrösse zu erreichen. Man stellte fest, dass man mit dem eigenen Leistungsangebot vorwiegend zwei Kundengruppen ansprechen konnte: Hersteller von Hörgeräten sowie Flugzeugbauer. Die Leistung entspricht einem Nischenprodukt. Entsprechend klein und überschaubar

ist die Anzahl potenzieller Abnehmer. Man brauchte sich bloss zu fragen, wo in der Welt Hörgeräte und Flugzeuge gebaut werden, welche Kaufkraft in diesen Regionen vorhanden ist und wie die Konkurrenzsituation aussieht. Dank Internet, internem Know-how beispielsweise der Verkäufer sowie einigen zusätzlichen Recherchen war die Liste der in Frage kommenden Auslandsmärkte schnell und kostengünstig erstellt. Es handelte sich dabei um bestimmte Bundesstaaten innerhalb der USA, Dänemark, Holland, Deutschland und England. Diese Liste diente nun als Grundlage für die zweite Phase der Auslandmarkt-Selektion.

Zweite Phase

In dieser Phase wird eine Grobanalyse durchgeführt, um aus der Länderliste die attraktivsten Märkte auszuwählen. Die Literatur enthält zahlreiche Checklisten, die helfen können, geeignete Kriterien für die Selektion zu finden (vgl. z.B. Schaper/von Waldkirch, Geschäfte grenzenlos, Zürich 1997, S. 46/47). Aus diesen Checklisten müssen die für das Unternehmen relevanten Kriterien bestimmt werden. Oft sind es einige wenige Faktoren, die über die Attraktivität eines Auslandsmarktes entscheiden. Als Beispiel mag ein KMU dienen, das sich auf die Entwicklung und Herstellung von High-Tech-Robotern für die Sanierung von nicht begehbaren Kanälen spezialisiert hat. Die erste Phase ergab eine Liste von rund 30 Ländern, in denen solche Kanäle existieren und die nötigen finanziellen Mittel vorhanden sind, um ein Roboter gestütztes Sanierungssystem anzuschaffen. Zur Selektion dienten anschliessend Berichte über den Zustand der Kanalsysteme. Man wollte wissen, wo ein Sanierungsbedarf vorhanden ist. Man versuchte herauszufinden, wie viel die Länder in die Ökologie investieren, weil davon die Bereitschaft zur regelmässigen Kanalsanierung abhängt; wie hoch die Arbeitslöhne in den Ländern sind, weil es bei tiefem Lohnniveau günstiger ist, die Kanäle auszugraben und wie fortschrittlich der Stand der Technik in den Ländern ist, da die High-Tech-Roboter nur mit entsprechender Infrastruktur und Know-how betrieben werden können. Zur Eingrenzung der Länderliste auf die aussichtsreichsten Märkte genügten diese wenigen Kriterien. Die meisten der benötigten Informationen konnten zudem aus öffentlich zugänglichen Quellen erhoben werden.

Dritte Phase

Die dritte Phase besteht aus einem Trial-and-Error-Verfahren. Statt einer aufwändigen Analyse, die oft nur unsichere Informationen hervorbringt, tritt das Unternehmen in jene Märkte ein, die aus der zweiten Phase resultiert sind. Der Markteintritt erfolgt wenn immer möglich auf der Basis von Kooperationen mit ausländischen Absatzmittlern, um das Risiko zu begrenzen. Die definitive Auswahl eines Marktes zur langfristigen Bearbeitung geschieht erst nach Ablauf einer zum Voraus bestimmten Probezeit. Diese dauert je nach Unternehmung sechs bis zwölf Monate. Wenn das Leistungsangebot eine intensive Kundenbeziehung voraussetzt, unter Umständen auch mehrere Jahre. Als Entscheidungskriterien dienen die Informationen, die die Unternehmung im Verlauf der Probezeit in den jeweiligen Märkten gesammelt hat. Meist sind es wirtschaftliche, kulturelle, rechtliche und politische Aspekte, die geprüft und die Beziehungen zu den Marktpartnern, die beurteilt werden. Mit dem Entscheid, in welchen Ländern man weiterhin tätig sein will, ist der Selektionsprozess abgeschlossen. Was folgt, ist die Frage der richtigen Vertriebsform. Will man die Zahl der Absatzmittler ausbauen, eigene Vertreter im Ausland engagieren, um sie besser kontrollieren zu können oder gar eigene Niederlassungen aufbauen?

Die Stolpersteine bei der Auslandmarktwahl

Frage man nach den Stolpersteinen im Rahmen der Selektion von Auslandsmärkten, so zeigte die Untersuchung, dass diese vor allem im kulturellen und kommunikativen Bereich liegen. Oft sind es kulturell begründete Missverständnisse und sprachliche Schwierigkeiten, die den Kontakt zu Absatzmittlern, Kunden oder Regierungsstellen behindern. Von daher haben viele Unternehmen geraten, die ersten Erfahrungen im angrenzenden Ausland zu sammeln, wo die Mentalität ähnlich und die Sprache verständlich ist und erst dann den Schritt in weiter entfernte Länder zu wagen. Zudem empfehlen sie, in den Auslandsmärkten mit einheimischen Personen zusammenzuarbeiten, die eine Art Brücke zwischen den Kulturen bilden können. ■

