

## Internationalisierungsstrategien

# Fit für den Export?

Der Export bietet kleinen und mittleren Unternehmen attraktive Wachstumsperspektiven. Er stellt sie aber auch vor grosse Herausforderungen. Die Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur hat einen Exportfitness-Check entwickelt, der KMU bei den Vorbereitungen auf die ersten Schritte ins Ausland unterstützen kann.

Ralph Lehmann

Exportierende Unternehmen sind erfolgreicher als nicht exportierende Firmen. Sie weisen ein stärkeres Wachstum auf, sind produktiver, kapitalintensiver, haben höhere technologische Ansprüche und zahlen bessere Löhne als ihre national tätigen Konkurrenten. Dies ist das Ergebnis zahlreicher empirischer Studien, die in verschiedenen Ländern durchgeführt wurden (vgl. Bernard und Jensen 1999). Die Frage ist jedoch, ob es der Export ist, der die Unternehmen erfolgreich macht oder ob es die erfolgreichen Unternehmen sind, die exportieren?

### Neue Herausforderungen

Wahrscheinlich gilt beides. Export bedeutet für eine Unternehmung ein grosses Wachstumspotenzial durch die Erschliessung von neuen Märkten und die Möglichkeit, sich im internationalen Wettbewerb weiterzuentwickeln. Export bedeutet aber auch, mit neuen Herausforderungen konfrontiert zu werden. Das Unternehmen muss sich in unterschiedlichen Rechtsordnungen zurechtfinden. Das Management verbringt viel Zeit im Ausland und darf den einheimischen Markt trotzdem nicht vernachlässigen. Die Mitarbeitenden müssen lernen, in fremden Sprachen zu kommunizieren und mit unterschiedlichen Kulturen umzugehen. Markteintrittsbarrieren müssen überwunden und Produkte auf unter-

schiedliche Ansprüche angepasst werden. Solche Herausforderungen kann nur meistern, wer gut auf das Exportgeschäft vorbereitet ist. Es ist wichtig zu verstehen, welche Voraussetzungen nötig sind, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können und diese Voraussetzungen im Unternehmen zu schaffen, bevor man den Schritt über die Grenzen des Heimatmarktes wagt.

### Die Erfolgsbausteine

Die Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur hat untersucht, worin die entscheidenden Voraussetzungen zum Exportgeschäft bestehen. Die Untersuchung basiert auf wissenschaftlichen Studien, in denen analysiert wurde, welche Faktoren den Exporterfolg eines Unternehmens bestimmen und durch welche Merkmale sich exportierende Unternehmen auszeichnen (vgl. beispielsweise Sousa, Marinez und Coelho 2005). Fasst man die Erkenntnisse solcher Untersuchungen zusammen, so ergeben sich drei Kategorien von Voraussetzungen zur erfolgreichen Internationalisierung:

■ **Wille:** Die erste Voraussetzung besteht im Willen und Engagement der Geschäftsleitung und der Eigentümer. Die Internationalisierung muss für das Unternehmen ein wichtiges strategisches Ziel sein. Die Eigentümer müssen bereit sein, die damit verbundenen Risiken zu tragen. Das gesamte Per-

sonal muss die Bereitschaft mitbringen, den Effort zu leisten, der mit Auslandsreisen, Zeitverschiebungen und ungewohnten Ansprüchen der neuen Kundschaft zusammenhängt.

■ **Fähigkeit:** Das Management des Unternehmens sollte über internationale Erfahrungen verfügen. Das Unternehmen muss Termine einhalten können, da im Ausland

### Exportfitness-Check

Basierend auf ihren Erkenntnissen wurde an der HTW Chur ein Instrument entwickelt, mit dem Unternehmen ihre Exportfitness einschätzen können. Das Instrument enthält Fragen zur Internationalisierungsabsicht, zu den Fähigkeiten und Produkten, wie sie in der Checkliste auf Seite 12-13 enthalten sind. Der Exportfitness-Check steht den Unternehmen auf der Homepage des Schweizerischen Institutes für Entrepreneurship unentgeltlich zur Verfügung ([www.htwchur.ch/sife/exportfitness-check](http://www.htwchur.ch/sife/exportfitness-check)). Die Angaben bleiben vertraulich und können vom Unternehmen selbst ausgewertet werden. Ziel ist es, Unternehmen mit guten Voraussetzungen zum Export zu motivieren, Unternehmen mit fehlenden Voraussetzungen zu deren Ergänzung zu ermuntern und solche mit schlechten Voraussetzungen vom Export abzuhalten.

teure Konventionalstrafen drohen und ein allfälliger Swissness-Bonus von Zuverlässigkeit und Präzision durch Lieferverzögerungen schnell verspielt ist. Das Unternehmen muss in der Lage sein, den Umsatz in relativ kurzer Zeit stark ausweiten zu können. Es muss über die finanziellen Ressourcen verfügen, die zur Erschliessung von ausländischen Märkten nötig sind. Die Mitarbeitenden – nicht nur im Marketing, sondern z.B. auch in der Entwicklung – müssen Fremdsprachenkenntnisse aufweisen und mit Kunden aus fremden Kulturen umgehen können. Das Unternehmen benötigt die Kompetenz, Produkte an unterschiedliche technische, klimatische und marktliche Verhältnisse anzupassen und im Ausland zu vermarkten.

- **Produkt:** Das Unternehmen muss über einen verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteil verfügen, mit dem es sich von seinen Konkurrenten differenzieren kann. Das Produkt oder die Dienstleistung muss ausge-

reift sein. Das heisst, es dürfen keine Reparaturen, Änderungen und Garantiarbeiten anfallen, die in weit entfernten Märkten nur mit grossem Aufwand erbracht werden können. Das Umfeld muss günstige Bedingungen für die Erstellung der Leistung bieten. Dazu gehören die Verfügbarkeit von hoch-

wertigem Know-how, eine gut funktionierende Infrastruktur, eine anspruchsvolle Nachfrage, die das Unternehmen zu Höchstleistungen herausfordert, zuliefernde Industrien, die es mit den benötigten Rohstoffen versorgen kann und ein intensiver Wettbewerb, der es immer wieder zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Produkte antreibt (vgl. Porter 1998). Die Marktleistung des Unternehmens sollte einfach transportierbar sein und international standardisiert angeboten werden können.

## Literatur



- Bernard A., Jensen B, Exceptional exporter performance: cause, effect or both?, in: Journal of International Economics, 47, 1999, S. 1.
- Porter M., Competitive Advantage of Nations, Macmillan Press, London 1998.
- Sousa C., Martinez F., Coelho F., The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005, in International Journal of Management Reviews, 10, 4, 2008, S. 343.

## Schwachstellen erkennen

Ein Beispiel eines Unternehmens, das den Eintritt in den internationalen Wettbewerb sehr sorgfältig vorbereitet hat, ist ein Schweizer Hersteller von Schaumstoffen, die zur Produktion hochwertiger Matratzen verwendet werden. Die Entwicklung des Produktionsverfahrens war für das Unternehmen sehr aufwendig und sollte durch die Erschliessung von

Anzeige



## Gut beraten in Sachen Klimaschutz



Sprechen Sie mit uns, wenn es um die Identifikation, Reduktion und Neutralisation von Treibhausgasemissionen Ihres Unternehmens geht. Wir bieten Ihnen massgeschneiderte CO<sub>2</sub>-Dienstleistungen: [www.axpo.ch/klimaschutz](http://www.axpo.ch/klimaschutz)

## Exportfitness-Check: Die Erfolgsbausteine

### Wille – Wachstumsziele

- |  |                             |                               |
|--|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Die Eigentümer wollen, dass unser Unternehmen wächst                                  | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 2. Wir orientieren uns an langfristigen Zielen mit einem Zeithorizont von mind. 5 Jahren | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 3. Die Erschliessung von ausländischen Märkten ist Bestandteil unserer Strategie         | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |

### Wille – Risikobereitschaft

- |  |                             |                               |
|--|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Wir sind bereit, eine Stelle zu schaffen, die sich zu mind. 50 % um die Erschliessung von ausländischen Märkten kümmert | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 2. Wir können ein jährliches Unternehmenswachstum von 20 % aus eigenen Mitteln finanzieren                                 | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 3. Wir können einen Totalverlust der Exportinvestitionen verkraften, ohne das Geschäft im Heimmarkt zu gefährden           | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |

### Wille – Einsatzbereitschaft

- |  |                             |                               |
|--|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Die Geschäftsleitung kann 1/3 ihrer Arbeitszeit im Ausland verbringen, ohne das Heimgeschäft zu vernachlässigen | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 2. Die für den Export verantwortlichen Mitarbeitenden sind bereit, 20 Tage im Jahr ins Ausland zu reisen           | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 3. Die Mitarbeitenden sind bereit, Überstunden zu leisten, um Auftragsspitzen abzudecken                           | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |

### Fähigkeit – Erfahrungen

- |   |                             |                               |
|---|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Mitglieder der Geschäftsleitung waren früher im Ausland oder für internationale Unternehmen in der Schweiz tätig | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 2. Die für den Export verantwortlichen Mitarbeitenden haben sich mehrere Monate im Ausland aufgehalten              | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 3. Wir verfügen über Kontakte zu Kunden oder Vertretern für unsere Marktleistungen im Ausland                       | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |

### Fähigkeit – Mittel

- |  |                             |                               |
|--|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Wir haben für den Aufbau eines Auslandsmarktes 50 000 Franken zur Verfügung | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 2. Wir haben die Möglichkeit, den Umsatz in fünf Jahren zu verdoppeln          | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 3. Wir sind in der Lage, Liefertermine zu 100 % einzuhalten                    | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |

### Fähigkeit – Wissen

- |   |                             |                               |
|---|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Die für den Export verantwortlichen Mitarbeitenden beherrschen die englische Sprache verhandlungssicher            | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 2. Unsere Mitarbeitenden verfügen über das notwendige Export-Wissen, um unsere Leistungen international zu vermarkten | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 3. Wir können unsere Marktleistung an international unterschiedliche Bedürfnisse anpassen                             | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |

### Produkt – Differenzierung

- |  |                             |                               |
|--|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Wir sind in einer Marktnische tätig und bieten eine spezialisierte Marktleistung an | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 2. Wir heben uns bzgl. der Qualität unserer Marktleistungen von der Konkurrenz ab      | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 3. Unsere Preise liegen max. 15 % über jenen der Konkurrenz                            | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |

### Produkt – Nachhaltigkeit

- |  |                             |                               |
|--|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Wir können unseren Wettbewerbsvorteil durch ständige Weiterentwicklung der Marktleistung erhalten | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 2. Unsere Konkurrenten benötigen mehr als 1 Jahr, um unsere Marktleistung zu kopieren                | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 3. Wir sind in der Lage, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen                                   | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |

**Produkt – Reifegrad**

- |  |                             |                               |
|--|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Unsere Marktleistung ist ausgereift und hat sich im Schweizer Markt bewährt | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 2. Unsere Marktleistung weist keine Kinderkrankheiten mehr auf                 | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 3. Wir müssen weniger als 5 % unserer Marktleistungen nachbessern              | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |

**Produkt – Standortvorteil**

- |  |                             |                               |
|--|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. In der Schweiz stehen gut ausgebildete Mitarbeitende für die Erstellung unserer Marktleistung zur Verfügung | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 2. Die Nachfrage nach unserer Marktleistung ist in der Schweiz sehr anspruchsvoll                              | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 3. In der Schweiz herrscht ein intensiver Wettbewerb unter den Leistungsanbietern                              | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |

**Produkt – Transportierbarkeit**

- |  |                             |                               |
|--|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Die Mittel zum Transport unserer Marktleistung ins Ausland stehen zur Verfügung | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 2. Der Wert unserer Marktleistung lässt sich dem Kunden in wenigen Worten erklären | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| 3. Der Kunde kann unsere Marktleistung ohne zusätzliche Instruktionen nutzen       | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |

ausländischen Märkten amortisiert werden. Die Überprüfung der Internationalisierungsvoraussetzungen warf kritische Fragen im Unternehmen auf. Sind die Kunden in ausländischen Märkten bereit, ähnlich viel Geld für eine gute Matratze auszugeben wie in der Schweiz? Unterscheiden sich die Ansprüche und Schlafgewohnheiten von Kunden in verschiedenen Ländern? Macht es Sinn, ein Produkt, das hauptsächlich aus Luft besteht, über weite Distanzen zu transportieren?

**Voraussetzungen schaffen**

Als besonders kritisch erwiesen sich schliesslich die Fragen zu den Fähigkeiten des Unternehmens. Die Unternehmung bestand zur Hauptsache aus Mitarbeitenden mit technischem Hintergrund. Im Marketing war nur eine Person beschäftigt, die das Geschäft im Heimmarkt knapp bewältigen konnte. Für zusätzliche Aufgaben wie die Analyse von ausländischen Märkten, die Akquisition von Absatzmittlern und die Übersetzung von Produktbeschreibungen war man nicht vorbereitet. Das Marketing wäre bei der Aufnahme des Exportgeschäftes zum Flaschenhals geworden, hätte Lieferverzögerungen verursacht und damit den Ruf des Unternehmens geschädigt. Die Marketingabteilung wurde deshalb ausgebaut, bevor man den Internationalisierungsprozess startete.



2011 war das Unternehmen mit eigenen Vertretern in Deutschland, Frankreich, USA und China tätig und belieferte Kunden über Vertriebspartner rund um die Welt mit Schaumstoffprodukten. Hätte es den Schritt in die Internationalisierung gewagt, ohne sich entsprechend vorzubereiten, wäre es wohl bereits im ersten Auslandsmarkt an seinen beschränkten Marketingkapazitäten gescheitert. ■

◀ Im internationalen Wettbewerb können sich Unternehmen auch schon einmal übernehmen. Eine sorgfältige Vorbereitung und das frühzeitige Erkennen von Hürden schützen davor.

**Porträt**

Ralph Lehmann ist Professor für Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur und leitet den Forschungsschwerpunkt International Business am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship. In seiner Forschungstätigkeit beschäftigt er sich mit Fragen, die im Internationalisierungsprozess von kleinen und mittleren Unternehmen entstehen.

**Kontakt**

**Ralph Lehmann**  
 Prof. Dr. oec. publ.  
 Projektleiter International Business  
 Schweizerisches Institut  
 für Entrepreneurship, HTW Chur  
 Comercialstrasse 22, CH-7000 Chur  
 Tel. +41 81 286 39 45  
 ralph.lehmann@htwchur.ch  
 www.htwchur.ch/sife

