

Firmengründer setzen immer häufiger schon beim Start auf die Internationalisierung. Der Aufbau sogenannter **Born Globals ist anspruchsvoll und bedingt genügend Finanzmittel, um parallel mehrere Märkte zu erschliessen.**

Webbasierte Geschäftsmodelle: Was zählt ist die Geschwindigkeit

Unternehmen werden in ihrem Heimatmarkt gegründet, sammeln Erfahrungen im vertrauten Umfeld und expandieren dann schrittweise in immer entferntere ausländische Märkte. Dies ist die gängige Vorstellung, wie die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) abläuft.

Doch im täglichen Geschäftsleben erleben wir immer häufiger Beispiele wie jene von HouseTrip (siehe unten) oder GetYourGuide (Porträt Seite 19). Beide sind Unternehmen, die Dienstleistungsangebote für den internationalen Markt entwickelt haben und von Beginn weg auf mehreren ausländischen Märkten tätig waren. Solche Unternehmen werden als Born Globals bezeichnet. Sie sind meist auf Marktnischen fokussiert, sind äusserst innovativ und verfügen über ein risikofreudiges, engagiertes und international ausgerichtetes Gründerteam.

Die weltweit ausgerichtete Gründung eines Unternehmens verspricht grosse Wachstumschancen und wird manchmal aufgrund der Begrenztheit

des Heimatmarktes sogar erzwungen. Born Globals stellen die Geschäftsleitung vor grosse Herausforderungen. Die Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur hat in einer empirischen Studie den Internationalisierungsprozess von Born Globals mit jenem von traditionellen, stufenförmigen Internationalisierern verglichen und festgestellt, dass die internationale Gründung eines Unternehmens deutlich umfassendere Anforderungen an die Verantwortlichen stellt.

Anspruchsvolle Finanzierung

Die Finanzierung eines Born Global gestaltet sich eindeutig schwieriger als jene einer traditionellen Unternehmensgründung. Born Globals steigen schon kurz nach der Gründung simultan in mehrere ausländische Märkte ein und benötigen für den Geschäftsaufbau wesentlich mehr Kapital, als wenn sie einfach nur einen einzigen Markt bearbeiten würden. Die gleichzeitige Öffnung mehrerer Märkte bedeutet, dass

schnell ein grosses Absatzpotenzial offen steht. Es bedeutet aber auch, dass Born Globals meist schlechter über die Bedingungen in den Auslandsmärkten informiert sind als traditionelle KMU, deren Internationalisierung schrittweise erfolgt. Entsprechend höher ist das Risiko des Markteintritts. Gelingt der Eintritt, wird ein Born Global schnell grosse Umsätze generieren. Schafft es eine Jungfirma nicht, dann werden kaum Rückflüsse realisiert. Dadurch kann sich das Start-up seine Reputation für längere Zeit verderben. Der Investition in ein vom Start weg global tätiges Unternehmen haftet also ein grösseres Risiko an als jener in ein traditionelles KMU. Deswegen gestaltet sich die Finanzierung entsprechend anspruchsvoller und teurer.

Grosser Bedarf an Managementkapazität

Born Globals haben einen hohen Bedarf an Managementkapazität während der Gründungszeit, da die anspruchsvollen



Arnaud Bertrand, HouseTrip, London:

«Beim internationalen Wachstum zahlt sich Fokussierung aus.»

HouseTrip ist die grösste Internetplattform für die Vermittlung von Ferienwohnungen und Ferienhäusern in Europa. Das Start-up, das Arnaud Bertrand und Junjun Chen 2009 in Lausanne gegründet haben, war von Anfang an weltweit tätig. Doch um sich nicht zu verzetteln, hat sich HouseTrip auf die europäischen Top-Destinationen konzentriert. In Paris konnte so schon nach relativ kurzer Zeit eine Eigendynamik in Gang gesetzt werden. Heute werden jeden Monat 100 neue Pariser Ferienwohnungen auf der Plattform eingetragen, ohne dass das Start-up dafür Marketing betreiben müsste. Der konzentrierte Einsatz der Mittel kommt auch bei Investoren gut an. Im Oktober 2012 konnte das Unternehmen, das heute von London aus geführt wird, eine Finanzierungsrunde über 37 Millionen Franken abschliessen und sich damit die Mittel für das weitere globale Wachstum sichern.

www.housetrip.com

Aufgaben der Unternehmungsgründung und -internationalisierung zeitlich zusammenfallen. Die Geschäftsleitung verbringt viel Zeit im Ausland und sollte sich gleichzeitig zuhause um den Aufbau der Unternehmung kümmern. Ganz anders in traditionellen KMU, die sich zuerst im Heimmarkt etablieren und die Internationalisierung erst beginnen, wenn Managementkapazitäten zuhause frei werden.

Komplexe Produktentwicklung

Grösser sind auch die Anforderungen an die Produktentwicklung. Traditionelle KMU entwickeln für den Heimmarkt und passen ihre Produkte dann schrittweise an die unterschiedlichen Bedingungen auf den ausländischen Märkten an. Born Globals müssen die Vielfalt von international unterschiedlichen Anforderungen bereits im ersten Entwurf des Produkts umfassend berücksichtigen. So musste zum Beispiel HouseTrip die Bedürfnisse von Vermietern und Feriengästen aus

verschiedenen Kulturen, die Einflüsse unterschiedlicher Rechtssysteme und die national verschiedenen Möglichkeiten der Vermarktung exakt eruiieren, bevor das Unternehmen ein darauf abgestimmtes, international kompatibles Leistungsangebot offerieren konnte.

Internationale Vermarktung mit Hindernissen

«Es ist nicht einfach, als Nobody ein neues, unerprobtes Produkt in mehreren Märkten mit kleinem Marketingbudget gleichzeitig einzuführen und dabei im Wettbewerb mit grossen Unternehmungen zu stehen, die einen durch Preisnachlässe jederzeit aus dem Geschäft drängen können.» Diese Aussage eines Unternehmensgründers zeigt die Komplexität einer ab Start internationalen Vermarktung auf. Born Globals haben im Gegensatz zu traditionellen KMU nicht die Möglichkeit, ihr Produkt zuerst im Heimmarkt zu testen und zur Reife zu bringen, bevor sie es im Ausland einführen. Sie können auch keine Reputa-

tion aufbauen, welche die Markteinführung im Ausland erleichtern würde. Zudem fehlt ihnen die Möglichkeit, im Heimmarkt finanzielle Reserven zu erarbeiten, die sie anschliessend zur Internationalisierung einsetzen könnten.

Born Globals gehören zur wirtschaftlich besonders wertvollen Gruppe von Firmen. Sie sind innovativ, verfügen über ein hohes Wertschöpfungspotenzial und schaffen Arbeitsplätze in grosser Zahl – dies nicht nur im Heimmarkt, wie die Beispiele HouseTrip und GetYourGuide zeigen, sondern vor allem auch in den Zielmärkten im Ausland.

Prof. Dr. Ralph Lehmann
Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur
www.htwchur.ch

STARTUPS.CH 
Clever eine Firma gründen



STARTUPS.CH – Ihr Gründungsspezialist

- ▶ Sicher, schnell und einfach
- ▶ Persönliche Beratung inklusive
- ▶ Reduzierte Gründungskosten dank starken Partnern
- ▶ Mit über 5'000 Firmengründungen der Branchenleader
- ▶ Alle wichtigsten Rechtsformen (GmbH, Einzelfirma, AG, etc.)

www.startups.ch

Die Partner von STARTUPS.CH

