

Teil 2:

Vorbereitung des Auslandsgeschäfts und Markteintritt

von Matthias Brems

2.1. Vorbereitung des Markteintritts

- Prüfung der innerbetrieblichen Voraussetzungen
- Formen der Exporttätigkeit/Vertriebswege
- Ausrichtung des Exportgeschäfts/Exportstrategie

2.2. Markteintritt und Marktaufbau

- Suche und Auswahl der Vertriebspartner
- Zusammenarbeit mit dem Vertriebspartner

2.1. Vorbereitung des Markteintritts

2.1.1 Prüfung der innerbetrieblichen Voraussetzungen

Eine Aufnahme von Exporttätigkeiten sollte immer mit einer Bestandsaufnahme im eigenen Unternehmen beginnen. Es ist nicht zielführend erst mit den Exporttätigkeiten zu beginnen und dann festzustellen, dass elementare Voraussetzungen nicht gegeben sind.

Die folgende Checkliste zeigt in komprimierter Form die verschiedenen Bereiche im Unternehmen und deren Untersuchung im Hinblick auf eine erfolgreiche Exporttätigkeit.

Untersuchungs-Bereich	Kriterium	Bewertung im Hinblick auf den Export
Produktion	Kapazität	Stehen freie Produktionskapazitäten zur Verfügung oder können mittelfristig zusätzliche Kapazitäten geschaffen werden?
	Anpassungsfähigkeit	Können Produktvariationen oder komplett neue Produkte hergestellt werden?
	Kosten	Die Produktionskosten haben einen maßgeblichen Einfluss auf die internationale Wettbewerbsposition
Produkt	Produkteigenschaften	Entspricht das Produkt den gesetzlichen Anforderungen des Auslandsmarktes (Normen, Sicherheitsvorschriften, Verbraucherschutz u.a.)?
	Ausfuhrfähigkeit	Ist das Produkt nach deutschem Recht ausfuhrfähig? Evtl. Ausfuhrgenehmigung einholen
Forschung und Entwicklung	Unternehmenseigene Kapazität und Qualität	Sind F und E auf die Erfordernisse und die Kundenanforderungen des internationalen Wettbewerbs ausgerichtet?

Finanzen	Eigenes Auslandsbudget	Ein finanzieller Spielraum ist Voraussetzung für einen nachhaltigen Marktaufbau
	Selbstkosten und Gewinnspannen in den Zielmärkten	Sind die Preise wettbewerbsfähig? Gibt es Spielräume, um den Preis des Produktes an Marktpreise anzunähern?
Vertrieb und Marketing	Vertriebsorganisation	Welche Form des Vertriebs kommt in Frage? Direkter oder indirekter Vertrieb?
	Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit	Gemeint sind Maßnahmen und Werbemittel (z.B. mehrsprachige Broschüren), um die Produkte im Ausland bekannt zu machen
Organisation	Kompetenzaufteilung	Sind die Verantwortlichkeiten für den Export genau zugewiesen? Ist dies klar im Unternehmen kommuniziert?
Personal	Anzahl und Eignung für Exportaktivitäten	Sind wesentliche Fähigkeiten wie Kenntnisse in Vertriebsmanagement, Sprachen, Auftragsabwicklung, Verhandlungsgeschick etc. beim Personal gegeben?

2.1.2 Formen der Exporttätigkeit/Vertriebswege

Die Wahl von Vertriebsform und Vertriebswegen hängen eng zusammen. Bei der Länderauswahl bzw. Länderbewertung sollte die Frage beantwortet sein, auf welchem Vertriebsweg die Produkte in den einzelnen Ländern verkauft werden können:

- Direkt an den Endkunden (Firmenkunden)?
- Über den Handel?
- Über Ausschreibungen oder Konsortien?
- ...

Genauso hat das Preisniveau einen direkten Einfluss auf die Form der Exporttätigkeit. Sind die Margen sehr eng, kann wahrscheinlich kein Handelsmittler eingesetzt werden, weil dann die Preise nicht mehr konkurrenzfähig sind.

Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) vollzieht sich im wesentlichen über den Export (Verkauf durch eigenes Personal). Der Export wird als die Form mit dem geringsten Risiko betrachtet, da hier die Ressourcenbindung noch relativ gering ist.

Das Lernen im Ausland beeinflusst entscheidend die Form der Internationalisierung. Zunehmendes Wissen, steigende Erfahrung und häufigere Transaktionen fördern den Übergang von kleineren Transaktionen zu einer intensiveren Marktbearbeitung.

Die folgende Tabelle zeigt Vor- und Nachteile alternativer Internationalisierungsformen:

	Vorteile	Nachteile
Export - eigener Verkauf	Wahrnehmung von Wachstumschancen bei geringem Einsatz von Kapital im Ausland Erwerb von spezifischem Ländermarkt-Know-how Bessere Kapazitätsauslastung	Transportkosten, Zölle, Kontingentierungen, administrative und rechtliche Einfuhrhemmnisse Wechselkursrisiken Informationsdefizite durch geographische Distanz
Kooperationen ohne Kapital-Beteiligung, z.B. - Importeure - Handelsvertreter	Geringe finanzielle und personelle Ressourcenbindung Zugang zu Erfahrungen oder anderen Wettbewerbsvorteilen des Partnerunternehmens Vermeidung von nationalen Ressentiments	Evtl. Förderung eines Konkurrenten durch Wissensübertragung Wirtschaftliche Abhängigkeit, eingeschränkte Mitsprache Gefahr der Imageschädigung bei Verbreitung minderwertiger Produkte
Direktinvestitionen, z.B. - Vertriebsniederlassung - Auslands-gesellschaft	Optimale Marktbearbeitung durch Produktion und Service vor Ort Vermeidung exportspezifischer Kosten (Transport, Zölle) Flex. Reagieren auf Marktänderungen Faktorkostenvorteile	Hoher Kapitaleinsatz, hohes Risiko Hohe Management-Anforderungen Hohe Abhängigkeit von der wirtschaftlichen und politischen Entwicklung im Zielland

2.1.3 Ausrichtung des Exportgeschäfts/Exportstrategie

Für die Festlegung der Exportstrategie hat man bis zu diesem Punkt entscheidende Informationen gesammelt:

- Welche Märkte eignen sich für den Verkauf unserer Produkte (s. Informationsbeschaffung)?
- Welche innerbetrieblichen Maßnahmen müssen vor der Aufnahme der Exporttätigkeit noch durchgeführt werden (s. innerbetriebliche Voraussetzungen)?
- Welche Vertriebsform(en) sind für unser Unternehmen optimal (s. Vertriebsformen)

Die gewonnenen Informationen müssen nun zu einem übergeordneten Ziel verdichtet werden, das leicht formulierbar und nachprüfbar ist.

Eine mögliche Zielsetzung aus den vorstehenden Daten könnte lauten:

„Wir möchten die Exportquote unseres Unternehmens in den nächsten 5 Jahren auf 1/3 des Gesamtumsatzes steigern“

Es ist sehr bedeutsam, dass alle Mitarbeiter diese Zielsetzung verinnerlichen und auch aktiv mittragen. Für die Erreichung dieses Zieles ist ein Weg zu beschreiben (=Exportstrategie), z.B. mit den folgenden Elementen:

- Unser Hauptaugenmerk liegt auf Westeuropa
- Jedes Jahr werden maximal 2-3 Länder (Westeuropas) intensiv bearbeitet
- A-Länder werden mit dem eigenen Außendienst aufgebaut
- B-Länder werden mit selbständigen Vertretern bearbeitet
- Die Anzahl der Export-Mitarbeiter wächst mit der Ausweitung des Umsatzes

Stellen Sie anschließend die notwendigen Maßnahmen zusammen, die Sie zur Markterschließung in den selektierten Ländern benötigen. Sie können sich dabei am sogenannten ‚Marketing-Mix‘ orientieren:

- Produktentscheidungen
- Preisentscheidungen
- Distributionsentscheidungen.
- Kommunikationsentscheidungen

2.2. Markteintritt und Marktaufbau

In der Praxis können je nach Marktbedingungen und Zielsetzung verschiedene Absatzmöglichkeiten kombiniert werden. Von übergeordneter Bedeutung sind für den mittelständischen Unternehmer selbständige Importeure oder Handelsvertreter im Zielland, die in der Folge als Vertriebspartner bezeichnet werden.

2.2.1 Suche und Auswahl der Vertriebspartner

Grundsätzlich ist eine aktive Suche besser als Zufallskontakte. Folgende Aussagen hört man häufig von potentiellen Vertriebspartnern:

- "wir sind die beste Vertretung, egal für welches Produkt"
- "ich habe beste Beziehungen zur Königsfamilie" etc.

Um Vertretungen dieser Art sollten Sie einen großen Bogen machen.

Es gibt viele Wege, um an Adressen qualifizierter Vertriebspartner zu gelangen. Die Informationsquellen sind mit denen der Länderanalyse vergleichbar (siehe Kapitel Marktpotenzialanalyse). Ergänzend sind noch zu nennen:

- Nationaler oder europäischer Handelsvertreterverband
- Fachverbände
- Spezialisierte Adressanbieter (wie Kompass, Europages, Dun& Bradstreet u.a.)
- Inserate in ausländischen Medien
- Einschaltung eines Personal- oder Exportberaters
- ...

Auf keinen Fall sollte man eine Entscheidung treffen, ohne den Vertriebspartner persönlich kennen gelernt zu haben. Messen sind ein besonders beliebter Ort, um mit potentiellen Vertriebspartnern zusammenzutreffen. Um die einzelnen Kandidaten möglichst objektiv vergleichbar zu machen, ist ein Vertriebspartner-Profil aufzustellen. Bedeutend sind dabei die folgenden Kriterien:

I) Derzeitige Funktion im Markt

- regionale oder landesweite Marktbearbeitung
- Absatzhelfer (Handelsvertreter) oder Absatzmittler (Importeur)
- Erstausrüster oder Handelsgeschäft

II) Größe und Struktur der Firma

- Gründungsjahr
- Besitzverhältnisse und Beteiligungen
- Umsatz der letzten 3 Jahre (nach Produktgruppen)
- Anzahl der Mitarbeiter
- Branchenkenntnisse / Produktkenntnisse
- andere Vertretungen und Geschäftsbeziehungen
- konkurrierende Produkte oder Ergänzungsprodukte

III) Marketing und Vertrieb

- derzeitige Position im Markt
- Vertriebsstruktur
- Qualität des Kundendienstes
- Zahl der festen Kunden nach Regionen und Branchen
- neue und verlorengegangene Kunden in den letzten Jahren (Gründe!)

IV) Finanzieller Bereich

- Kapitalausstattung
- Kennzahlen verglichen mit dem Branchendurchschnitt
- Bonität, Zahlungsgewohnheiten
- nötiger Finanzbedarf zur Übernahme der Vertretung

V) Qualifikation des Personals

- Name, Alter und Erfahrungen der leitenden Manager
- Anzahl und Erfahrung der Vertriebsmitarbeiter
- vorhandenes back-office zur Importabwicklung
- funktionierende Service-Abteilungen

VI) Niveau der technischen Ausstattung

- Sicherstellung der Kommunikation, Abwicklung und Berichterstattung

VII) Standort und Logistik

- Nähe zu Schlüsselkunden
- ausreichender Lagerraum
- leistungsfähiges Warenverteil-System

Im Mittelpunkt der persönlichen Gespräche stehen der Businessplan und ein Vertragsentwurf. Der Businessplan enthält die Vorstellungen des Exporteurs, wie, in welcher Zeit, mit welchen Mitteln und mit welchen Ergebnissen er sich den Markteintritt vorstellt und welche Rolle dabei der zukünftige Partner spielt. Dieser Plan kann nun im persönlichen Gespräch durch die Vorstellungen des potentiellen Vertriebspartners ergänzt werden.

Ein gut vorbereiteter Businessplan bringt dem Exporteur erhebliche Verhandlungsvorteile, indem er von seinen Zielen aus verhandeln kann und den Gang der Verhandlungen steuert. Außerdem erleichtert eine Einigung im Rahmen des Businessplans erfahrungsgemäß die dann anstehenden Vertragsverhandlungen.

Beim Vertrag sollte man sich auf jeden Fall über die Eckpunkte einigen. Eventuell verbleibende Detailfragen können immer noch bis zum Vertragsabschluss geklärt werden.

2.2.2 Zusammenarbeit mit dem Vertriebspartner

Eine gute Zusammenarbeit mit Ihrem Vertriebspartner beginnt schon bei der Formulierung des Vertrages. Folgende Punkte sollten in jedem Fall geregelt sein:

- Umsatzziele, um die Leistung des Vertreter messen zu können
- Regelmäßige Kommunikation (möglichst einmal im Quartal)
- Rechte und Pflichten der Partner, u.a. Informationspflichten und Vertriebsplanung. Der Hersteller benötigt Infos über die Situation des Auslandsmarktes und über wichtige Einzelkunden. Der Vertriebspartner benötigt regelmäßige Infos über Produktentwicklungen und neue Anwendungen
- Exklusive Vertretung oder nicht?

Nach dem Vertragsabschluss kann eine Marktbearbeitung meist nicht unmittelbar erfolgen. Der neue Vertriebspartner (und das Personal) muss erst auf das Produkt geschult werden und die entscheidenden Verkaufsargumente vermittelt bekommen.

Bei dieser Gelegenheit ist es ratsam, dass sich auch die Mitarbeiter auf der Sachbearbeiterebene kennen lernen, die dazu sonst wenig Gelegenheit haben.

Besonders wichtig ist die persönliche Betreuung Ihres ausländischen Vertriebspartners. Gerade in den ersten Monaten sollte man viel kommunizieren, informieren und motivieren. Integrieren Sie Ihren Partner in Ihr laufendes Geschäft. Fordern Sie im Gegenzug Berichte über Kundenbesuche, Marktentwicklung und zur Konkurrenzsituation. Helfen Sie Ihrem Partner, erfolgreich zu sein, dann werden Sie es auch.

Man sollte sich jederzeit vor Augen halten, dass zwischen dem Hersteller und dem Vertriebspartner ein grundsätzlicher Zielkonflikt besteht:

- Der Hersteller sieht vordringlich den langfristigen Aspekt des Auslandsgeschäftes, nämlich die Erschließung des Marktpotenzials
- Der Vertriebspartner legt die Priorität auf kurzfristige Geschäfte, da er auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Produkte kaum Einfluss hat

Dies hat Einfluss auf die Stabilität der Zusammenarbeit. Der Vertriebspartner steckt in einem Dilemma. Bei schwacher Leistung ist die Zusammenarbeit kündbar, bei zu guter Leistung riskiert er ebenfalls die Kündigung, denn ab einem gewissen Umsatzniveau wird die Gründung einer Tochtergesellschaft für den Hersteller immer interessanter.

Der Hersteller sollte seinem Vertriebspartner deshalb klare Signale senden, z.B. dass die Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft keinesfalls geplant ist. Nur eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und eine offene Kommunikation schafft Vertrauen auf beiden Seiten.