

Die Schweizer Unternehmen sind nicht mehr unter sich. Die Auflösung von Handelshemmnissen sowie eine erhöhte Fertigungsqualität ausländischer Produkte bei wettbewerbsorientierten Preisen führen dazu, dass ausländische Anbieter mit zunehmender Intensität und mit immer grösserem Erfolg auf den Schweizer Markt drängen. Im Gegenzug sind nur etwa zehn Prozent der Schweizer KMU international aktiv.



Gido M. Karges

Dipl. Betriebsökonom FH
Oberdorf 12, 7408 Cazis
Tel. 081 651 03 64
Handy 079 613 33 45
karges@bluewin.ch



Reto Hürlimann

Dipl. Betriebsökonom FH
Grotzstrasse 9, 9470 Buchs
Tel. 081 756 54 48
Handy 079 667 09 22
retohuerlimann@hotmail.com



Riccardo F. Cosi

Student der Betriebsökonomie
Tellostrasse 4A, 7000 Chur
Tel. 081 353 31 53
Handy 079 303 12 45
rcosi@bluewin.ch

Studie der HTW Chur

WIE SCHWEIZER KMU IM AUSLAND FUSS FASSEN

Experten gehen davon aus, dass die Beschränkung der Geschäftsaktivität auf den nationalen Markt mittelfristig zu einem Verlust an Marktanteilen, an Bedeutung im Markt selbst und damit an Gewinn- und Überlebenschancen führt. Schweizer KMU sollten daher eine Internationalisierung prüfen und überlegen, ob die Erschliessung von Auslandsmärkten helfen kann, die angestammte Wettbewerbsposition zu halten oder sogar auszubauen.

MÖGLICHE FORMEN DER INTERNATIONALISIERUNG

Nach der Wahl des Zielmarktes ist die Wahl der Markteintrittsstrategie eine der wichtigsten Entscheidungen im Internationalisierungsprozess. Sie bestimmt für lange Zeiträume, wie die knappen Mittel zur Marktbearbeitung eingesetzt werden. Die drei Hauptstrategien für den Eintritt in einen Auslandmarkt sind Export, Lizenzvergabe und Auslandsniederlassung. Die meisten KMU, die nur über begrenzte Mittel verfügen, entscheiden sich zunächst für die kostengünstige und risikoarme Erschliessungsstrategie des Exports.

Dabei wählen sie zwischen den Varianten des indirekten und direkten Exports. Beim indirekten Export liefert der Hersteller an einen im Inland domizilierten Exporteur, der die Ware dann ausführt. Direkter Export meint sowohl die direkte Lieferung durch den inländischen Hersteller an den Endkunden im Ausland, als auch den Vertrieb über ausgewählte Absatzmittler im Zielmarkt. Untersuchungen zeigen, dass zirka 80 Prozent des Welthandels über Absatzmittler abgewickelt



werden. Im Rahmen einer Gruppendiplomarbeit an der HTW Chur wurden KMU, die diese Internationalisierungsform gewählt haben, zu den Gründen für diese Entscheidung und zu ihren Erfahrungen befragt. Die Resultate dieser Studie sollen im Folgenden präsentiert werden.

DIREKTER EXPORT ÜBER ABSATZMITTLER IM ZIELLAND

Es existieren verschiedene Arten von Absatzmittlern: Der Handelsvertreter schliesst im Namen des Herstellers Kaufverträge mit Kunden ab und erhält dafür eine Provision. Der klassische Importeur, der auch eine Kaufhauskette oder Ähnliches sein kann, kauft und verkauft die Produkte unverändert. Anders der so genannte «Private-Label-Kunde»: Er vertreibt die Produkte unter seinem eigenen Markennamen. Daneben existieren weitere Formen. Die Art des zu wählenden Absatzmittlers hängt nach den Angaben unserer Gesprächspartner stark von der Marketingstrategie des Herstellers ab. Soll beispielsweise ein einheitlicher Auftritt des Produkts auf allen Märkten gewährleistet sein, kommt ein Private-Label-Kunde als Mittler nicht in Frage.

Die Vorteile eines Einsatzes von Absatzmittlern liegen darin, dass diese als Einheimische die politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Bedingungen ihres Landes besser kennen als das exportierende Unternehmen. Ihr Einsatz ist kostengünstiger als die Errichtung eines eigenen Exportbüros oder gar einer Tochtergesellschaft. Das KMU profitiert von den bestehenden Beziehungen des Absatzmittlers im Zielmarkt. Es können sich Synergien zum übrigen Sortiment des Absatzmittlers ergeben.

FEHLER MIT TEUREN FOLGEN

Trotz dieser Vorteile scheitern zahlreiche Internationalisierungsvorhaben. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden die Gesprächspartner zu den Ursachen gescheiterter Projekte befragt. Als zentral stellte sich neben Fehlern bei der Zielmarktwahl die mangelnde Information über den Marktpartner heraus. Häufig werden bereits bei der Zielmarktwahl vermeidbare Fehler gemacht: Der «richtige» Auslandmarkt ist nicht das Land, in dem der Chef seit Jahren ein Ferienhaus hat, sondern die Region unter den bedeutendsten Weltmärkten, auf der das Produkt die besten Absatzchancen hat. Gemäss

den Gesprächspartnern dieser Studie wird der Zielmarkt zu oft nach persönlichen Vorlieben des Managements ausgewählt – ein teurer Fehlentscheid, wenn das Produkt dort nur schlechte oder gar keine Chancen hat.

Ist ein geeigneter Markt für das Produkt gefunden, muss untersucht werden, wie dieser am vorteilhaftesten erschlossen werden kann. Häufig stellt sich die Zusammenarbeit mit Absatzmittlern als geeignetste Variante heraus.

DIE WICHTIGSTEN ERFOLGSFAKTOREN

Als geeignet beurteilten die befragten Unternehmen den Export über Absatzmittler dann, wenn die exportierten Güter wenig beratungs- und serviceintensiv waren. Der Absatz komplexer Güter (Cutting-edge technologies, Anlagenbau usw.) überfordert die meisten Absatzmittler. Daher empfiehlt es sich für solche Produkte, Exporte direkt an die entsprechenden Endkunden zu tätigen. Beispielsweise werden in der Hightech-Komponenten-Zulieferindustrie die Global-Key-Player durch Global-Key-Account-Manager direkt betreut. Absatzmittler bringen in dieser Branche nur Zusatzgeschäfte. Für viele



weniger komplexe Produkte dagegen hat sich der Export über Absatzmittler bewährt.

Vor Abschluss eines Vertriebsvertrags sollten die zukünftigen Partner jedoch genau unter die Lupe genommen werden. Den erwähnten Vorteilen der Absatzmittler stehen nämlich auch Nachteile gegenüber: Die Versprechen über zu erwartende Umsätze erweisen sich

oft als zu hoch. Die Intensität der Marktbearbeitung ist nur schwer steuer- und kontrollierbar. Marktstrategien können nur eingeschränkt durchgesetzt werden. Das Unternehmen wird abhängig vom Absatzmittler, da dieser die Kundenbeziehungen unterhält.

Der sorgfältigen Auswahl des Mittlers kommt deshalb hohe Bedeutung zu. Viele Internationalisierungsverantwortliche gaben an, ihre Marktpartner an Fachmessen kennen zu lernen. Bevorzugt wurden Personen, die sich als «young & hungry» präsentierten und so den «nötigen Biss» bewiesen, um eine Markteinführung im Zielmarkt durchzuführen. Genaue Informationen über diese Schlüsselpersonen wurden selten eingeholt. Nach Erkenntnissen aus dieser Studie scheiterten viele Internationalisierungsvorhaben, weil der gewählte Absatzmittler den Markt doch nicht so gut kannte wie vorgegeben, kein Beziehungsnetz hatte, nicht über die notwendigen Mittel verfügte oder die in ihn gesetzten Erwartungen aus anderen Gründen nicht erfüllte.

Im schlimmsten Fall war er sogar ein von der Konkurrenz angeheuerter Vertragspirat, der einen exklusiven Vertriebsvertrag zu dem Zweck abschloss, die Markteinführung durch Nichtnutzung zu verhindern oder zumindest zu verzögern. Solche Vorgehensweisen sind zwar illegal. KMU verfügen jedoch selten über die Mittel, um einen langwierigen Rechtsstreit – gegebenenfalls vor ausländischen Gerichten – nebst den Umsatzverlusten finanzieren zu können.

DESHALB PRÜFE, WER SICH BINDET

Die Evaluation von Absatzmittlern ist äusserst wichtig, denn ein Wechsel des Vertriebspartners ist oft Zeit raubend und mit grossem Aufwand verbunden. Wege, um einen Partner zu finden, sind zum Beispiel Vermittlungsbörsen an Messen, Inserate in Zeitschriften oder Vermittlungsdienste von Organisationen wie der Osec, Handelskammern oder Botschaften. Mögliche Partner sollten eingehend geprüft werden bezüglich ihres Kontaktnetzes, des bestehenden Sortiments, allfälliger Interessenkonflikte, der Integrität und Bonität, dem Image in der Branche sowie der bestehenden Infrastruktur zur Abwicklung der Exporte. Erscheint die bestehende

Auswahl an Absatzmittlern nicht ideal, sollte man es vermeiden, längerfristige Bindungen einzugehen oder die Exklusivität des Vertriebes der eigenen Produkte zu versprechen.

KONTROLLE BEKANNTER SCHEITER-RISIKEN

Die Risiken einer Internationalisierung lassen sich nur mit umfassenden Kenntnissen über den Zielmarkt und den potenziellen Absatzmittler abschätzen und kontrollieren.

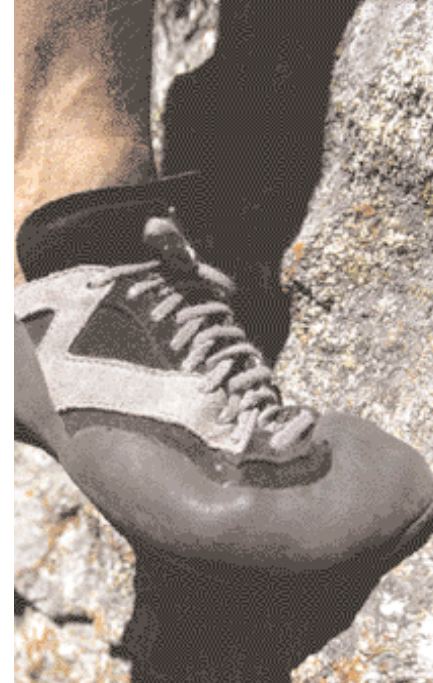
Für die Zielmarktwahl müssen für alle in Frage kommenden Zielländer folgende Informationen zusammengetragen und entscheidungsgerecht aufbereitet werden:

- ◆ **Rahmenbedingungen** (gesellschaftliche, kulturelle, wirtschaftliche, rechtliche, technische und ökologische Gegebenheiten)
- ◆ **Transferbedingungen** (Import-, Transport-, Lager- und Zahlungsaspekte)
- ◆ **Marktbedingungen** (Demografie, Verhalten und Grösse der Zielgruppe, Distributions- und Vertriebsmöglichkeiten)
- ◆ **Wettbewerbsbedingungen** (Marktgrösse, Zahl der Wettbewerber, Marktanteile, Substitutionskonkurrenz, Marktein- bzw. -austrittsbarrieren usw.)

Zur Evaluation der Absatzmittler können beispielsweise folgende Kriterien herangezogen werden:

- ◆ Grösse
- ◆ Bonität
- ◆ Rentabilität
- ◆ Qualifikation
- ◆ Image in der Branche
- ◆ Profil der bestehenden Kunden
- ◆ Importabwicklungs-Infrastruktur und Weiteres mehr

Diese Informationen zu beschaffen, ist kostenintensiv, zeitaufwändig und nicht zuletzt wegen der sprachlichen Barrieren oft extrem schwierig. Um die Risiken des Vorhabens wirkungsvoll einzudämmen, ist ihr Vorliegen aber unabdingbar. Wichtige Quellen



LINKS

www.fh-htwchur.ch
www.kmuzentrum.ch
www.fargate.com

In einer Diplomstudie der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Chur wurde untersucht, wann und warum es für ein KMU sinnvoll ist, sich für die Internationalisierungsform «Direkter Export über Absatzmittler» zu entscheiden. Zu diesem Zweck wurden in einer qualitativen Untersuchung die Internationalisierungsverantwortlichen mehrerer KMU verschiedener Branchen über ihre Erfahrungen mit dieser Strategie befragt. Wichtige Ergebnisse der Arbeit sind im vorliegenden Artikel zusammengefasst. Das Studienprojekt wurde von Gido M. Karges geleitet und von Prof. Dr. Ralph Lehmann fachlich betreut. An der von der Fargate AG finanzierten Studie waren mehrere Studenten des Abschlussjahrganges 2002 beteiligt.

für die Recherche sind in der Tabelle aufgelistet.

UNTERSTÜTZUNG DURCH INTERNATIONALISIERUNGSHELFER

Verfügt ein KMU noch über wenig Erfahrungen im Auslandsgeschäft, kann trotz knapper Finanzen die Zusammenarbeit mit Internationalisierungshelfern Vorteile bringen. Solche Organisationen bieten KMU Unterstüt-

zung bei der Zielmarktwahl und verfügen über ein Netzwerk von Stützpunkten im Ausland. Über diese Stützpunkte vermitteln sie erste Kontakte zu möglichen Kunden, begleiten den Aufbau der Geschäftsbeziehungen und bieten Hand bei auftretenden Problemen.

Finanziert wird die Unterstützung durch diese Berater hauptsächlich über die zurückfliessenden Umsätze. Das bedeutet, dass für das KMU die Investition und damit das Risiko gering bleiben, die Sicherheit, die richtigen Partner gefunden zu haben, aber massgeblich steigt.

FAZIT

Globale Märkte bringen Schweizer KMU neben Gefahren auch grosse Chancen. Eine gelungene Internationalisierung kann massgeblich zum Wachstum und zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beitragen. Viele KMU wählen die Strategie des indirekten Exportes über Absatzmittler. Dabei erweist es sich als erfolgsentscheidend, den Zielmarkt sorgfältig auszuwählen und die Absatzmittler einer genauen Prüfung zu unterziehen. Bei fehlender Erfahrung empfiehlt es sich, die Unterstützung eines Internationalisierungshelfers beizuziehen. ◆

INFORMATIONSQUELLEN FÜR ZIELMARKTWAHL UND ABSATZMITTLER-EVALUATION

In der Schweiz

- ◆ Osec – Schweizerische Zentrale für Handelsförderung
- ◆ Seco – Staatssekretariat für Wirtschaft
- ◆ Swiss Export Information Network
- ◆ Sofi – Swiss Organisation for Facilitating Investments
- ◆ EDA – Eidgenössisches Departement für Auswärtige Angelegenheiten
- ◆ Eidgenössische Zollverwaltung
- ◆ ERG – Exportrisikogarantie
- ◆ Bundesamt für Statistik
- ◆ Schweizerische Handelskammern
- ◆ Verband Swiss Export
- ◆ World Trade Centers
- ◆ Fachverbände
- ◆ Amtliche Vertretungen der Zielländer in der Schweiz (Botschaften, Konsulate)
- ◆ Auslandshandelskammern der Zielländer in der Schweiz
- ◆ Ländervereine
- ◆ EIAB – Business School for Foreign Trade
- ◆ Wirtschaftswissenschaftliche Forschungsinstitute
- ◆ Banken
- ◆ Beratungsfirmen (Fargate usw.)
- ◆ Messeveranstalter
- ◆ Fachzeitschriften
- ◆ Internet

Im Auslandsmarkt

- ◆ Amtliche Vertretung der Schweiz (Botschaften, Konsulate)
- ◆ Schweizer Auslandshandelskammer
- ◆ Inter- und supranationale Organisationen (Weltbank/IMF/UNO)
- ◆ Ministerien der Zielländer
- ◆ Handelskammern der Zielländer
- ◆ Institutionen zur Handelsförderung in den Zielländern
- ◆ Fachverbände in den Zielländern
- ◆ Statistische Jahrbücher der Zielländer
- ◆ Zollverwaltungen der Zielländer
- ◆ Banken in den Zielländern
- ◆ Beratungsfirmen in den Zielländern
- ◆ Werbeagenturen in den Zielländern
- ◆ Fachzeitschriften der Zielländer
- ◆ Internet
- ◆ Kunden im Zielmarkt
- ◆ Wettbewerber im Zielmarkt