

Hatto Brenner

2.1 Internationalisierungsstrategie im Wandel

Wer in Emerging-Markets investiert, tut dies hauptsächlich, um neue Märkte zu erschließen oder Produktionskosten zu senken. In zunehmendem Maße ist zu beobachten, dass absatzorientierte Motive bei der Internationalisierung klar im Vordergrund stehen. Dabei ist Export aufgrund des hiermit verbundenen überschaubaren finanziellen Aufwandes die bevorzugte Marktbearbeitungsform.

Viele Unternehmen aus westlichen Industrienationen verfolgen diese Strategie, sie verstärken ihre Vertriebs- und Serviceaktivität in den Wachstumsmärkten, verlagern aber auch Forschung und Entwicklung wie auch Produktionen in diese Länder, um näher am Kunden zu sein.

Gleichzeitig hat sich der globale Wettbewerb deutlich verschärft, China nimmt hier eine vorrangige Rolle ein. Steigende Löhne und zunehmende Kaufkraft führen dazu, dass China seine Position als verlängerte Werkbank Europas schon seit längerer Zeit verloren hat. Qualitativ hochwertige und technologisch durchaus interessante Produkte „Made in China“, tragen zu einer Änderung der Rolle Chinas bei und stärken in zunehmendem Maße den Ruf dieses Landes als wichtiges Exportland.

Die insbesondere von China ausgehende verstärkte Internationalisierung heimischer Wettbewerber macht es notwendig, dass deutsche Unternehmen ihre Internationalisierungsstrategie diesen geänderten Rahmenbedingungen anpassen.

Für den deutschen Unternehmer liegen die Chancen nach wie vor darin, seine Stellung durch führende Technologien und hohe Qualität der hergestellten Produkte und Leistungen insbesondere in Wachstumsmärkten zu sichern, aber auch durch verstärkte und marktorientierte Vertriebs- und Marketingaktivitäten neue Kundenpotentiale zu erschließen.

Vor dem Hintergrund, dass in zunehmendem Umfange Wettbewerber aus Low-Cost-Märkten deutlich international tätig werden, sind für die Internationalisierungsstrategien

mittelständischer deutscher Unternehmen geänderte Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

Im Vordergrund dieser Strategien stehen folgende grundsätzlichen Motive:

- Erschließung neuer Absatzmärkte und neuer Kundenbereiche
- Festigung bzw. Ausweitung bestehender Kundenbeziehungen
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Nutzung vorhandener Wettbewerbsvorteile
- Absicherung und Minimierung möglicher Risiken
- Entwicklung marktgerechter Produkte
- Nutzung von Produktionskapazitäten vor Ort
- Aufbau von Forschungs- und Entwicklungskapazitäten im Zielland

2.2 Internationale Trends erkennen

Die 4 Schwellenländer Brasilien, Russland, Indien und China, zusammengefasst unter dem Begriff „BRIC-Staaten“, stehen seit mehr als 10 Jahren im Fokus internationaler Marktexpansionen. Gründe hierfür sind die wirtschaftliche Bedeutung dieser Länder, die aufgrund der kräftigen Zuwachsraten der gesamtwirtschaftlichen Produktion zu wichtigen Akteuren im weltwirtschaftlichen Entwicklungsprozess geworden sind.

Der Begriff „BRIC“ wurde vom Ökonom der US-Bank Goldman Sachs begründet, der seit 2001 in verschiedenen Berichten einen langfristigen wirtschaftlichen Aufschwung dieser Staaten vorhersagt.

Es wird prognostiziert, dass diese Staaten bis zum Jahr 2039 zusammen die größten sechs Industrienationen (G-6: Japan, Deutschland, Vereinigte Staaten, Vereinigtes Königreich, Frankreich, Italien) gemessen an deren gesamten absoluten Bruttoinlandsprodukt (BIP) überholt haben werden.

Viele der international agierenden Firmen haben insbesondere auch nach der Stagnation in den Industrienationen ihr Augenmerk für Investitionen auf diese BRIC-Staaten gerichtet.

2.3 Exportmärkte der Zukunft

2.3.1 BRIC-Staaten

Die BRIC-Staaten vereinen rund 21 % der weltweiten Wirtschaftsleistung. Ihr Anteil am globalen Bruttoinlandsprodukt hat sich in den letzten 15 Jahren verdreifacht. 43 % der Weltbevölkerung leben in den BRIC-Staaten. Der Handel zwischen den BRIC-Staaten erreichte 2012 einen Wert von 282 Milliarden US-Dollar. Bis 2015 dürfte er auf 500 Milliarden US-Dollar ansteigen. Zum Vergleich: Vor 10 Jahren lag das Volumen lediglich bei 27,3 Milliarden US-Dollar. Obwohl alle BRIC-Staaten kräftig wachsen, sind die Unterschiede

zwischen diesen einzelnen Staaten sehr groß. So betrug das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf im Jahr 2012 in Russland 13.765 US-Dollar, in Brasilien 12.340 US-Dollar, in China 6.094 US-Dollar und in Indien 1.592 US-Dollar.

2.3.2 NEW-11-Schwellenländer

Seit 2005 werden neben den BRIC-Staaten von Goldman Sachs weitere 11 Länder benannt, die einen ähnlichen wirtschaftlichen Aufschwung erleben können, wie dieser für die 4 BRIC-Staaten vorausgesagt wird.

Bei diesen N-11-Ländern handelt es sich um

- Ägypten
- Bangladesch
- Indonesien
- Iran
- Mexiko
- Nigeria
- Pakistan
- Philippinen
- Südkorea
- Türkei
- Vietnam

Diese Auswahl wurde geschaffen unter Berücksichtigung makro-ökonomischer Faktoren, der gegebenen technischen Infrastruktur und bestimmter politischer Faktoren.

Die meisten der „Next-11“-Länder zeichnen sich durch einen wachsenden Bedarf an technologisch innovativen Investitionsgütern aus. Insbesondere die Absatzchancen für Werkzeugmaschinen steigen, aber auch für Produkte und Leistungen aus dem Bereich Infrastruktur, Chemie und Pharma, der Energietechnik und des Automobilbaus. Eine zunehmende Anzahl der Bevölkerung zeichnet sich inzwischen durch ein hohes Einkommen aus. Die Nachfrage nach Luxusgütern dieser Zielgruppe ist in einigen der benannten BRIC- und Next-11-Länder inzwischen beachtlich.

Für den deutschen Unternehmer bieten die o. g. Länder vor dem Hintergrund Ihres enormen Wachstumspotentiales überdurchschnittliche Chancen für die Realisierung von Internationalisierungsprozessen.

Für den einzelnen Unternehmer gilt es, für die in Frage kommenden Wachstumsmärkte zu überprüfen:

- Welcher Markt bietet die interessantesten Chancen?
- Welche Markteintrittsstrategie hat die größten Erfolgchancen?
- Wie lassen sich politische und rechtliche Unsicherheiten erkennen und managen?

- Welche Voraussetzungen bietet das Land, um das vorhandene Know-how zu schützen?
- Welcher Wettbewerb ist zu berücksichtigen?

Mit Hilfe des globalen Performanceindikators (GBI) können die Unterschiede in der Leistungsfähigkeit von 100 Ländern ermittelt werden. Der GBI wird auf der Basis folgender Indikatoren entwickelt: Handelsentwicklung, Institutionen, Ausbildung, Infrastruktur, finanzielle Ausstattung und Pro-Kopf-Einkommen (PKE). Die Auswertung dieses globalen Performanceindikators (GBI) zeigt, dass Russland, China und Brasilien einen hohen GBI aufweisen, während Indien lediglich Rang 65 einnimmt. Von den Next-11-Ländern zeichnen sich vor allem die Türkei und Mexiko durch eine gute Performance aus, wohingegen Bangladesch, Nigeria, Indonesien und Pakistan relativ schlecht abschneiden.

2.4 10 Schritte für eine planvolle Marktexpansion

Für mittelständische deutsche Unternehmen erfolgt eine Internationalisierungsstrategie im wesentlichen unter dem Gesichtspunkt „Erschließung von neuen Absatzmärkten“ und weniger unter dem Gesichtspunkt „Erschließung von Beschaffungsmärkten zur Kostenreduzierung“. Eine erfolgreiche Internationalisierung setzt auch bei mittelständischen Unternehmen eine fundierte strategische Planung voraus sowie eine systematische zielorientierte Umsetzung dieser Planung.

Hierbei sind folgende Einzelschritte zu berücksichtigen, die jeweils vor dem Hintergrund umfangreicher zu beschaffender Informationen durchgeführt werden können (vgl. Abb. 2.1).

2.4.1 Systematische Analyse der Ausgangssituation, Feststellung der Internationalisierungsreife

In diesem Basisschritt gilt es, folgende Punkte kritisch zu untersuchen: In welchem Umfang liegen bereits Erfahrungen mit Auslandsgeschäften vor, in welchen Zielregionen wurden Vertriebs- und Serviceaktivitäten aufgebaut, welche Kundengruppen wurden beliefert.

Darüber hinaus gilt es, die gegebene Produktpalette zu überprüfen, ob die Produkte und Leistungen hinsichtlich Qualität, Haltbarkeit, Verpackung, Kundendienst usw. tatsächlich exportfähig sind, welche Zertifizierungsvorschriften in welcher Ländergruppe bestehen, welche Produktanpassungen evtl. erforderlich sind, ob das Produktprogramm den in den einzelnen Ländern bestehenden technischen Rahmenbedingungen entspricht.

Auch ist zu prüfen, ob und in welchem Umfang freie Kapazitäten vorhanden sind bzw. ob Produktausweitungen möglich sind, um den Bedarf der ins Auge zu fassenden Zielmärkte zu decken.

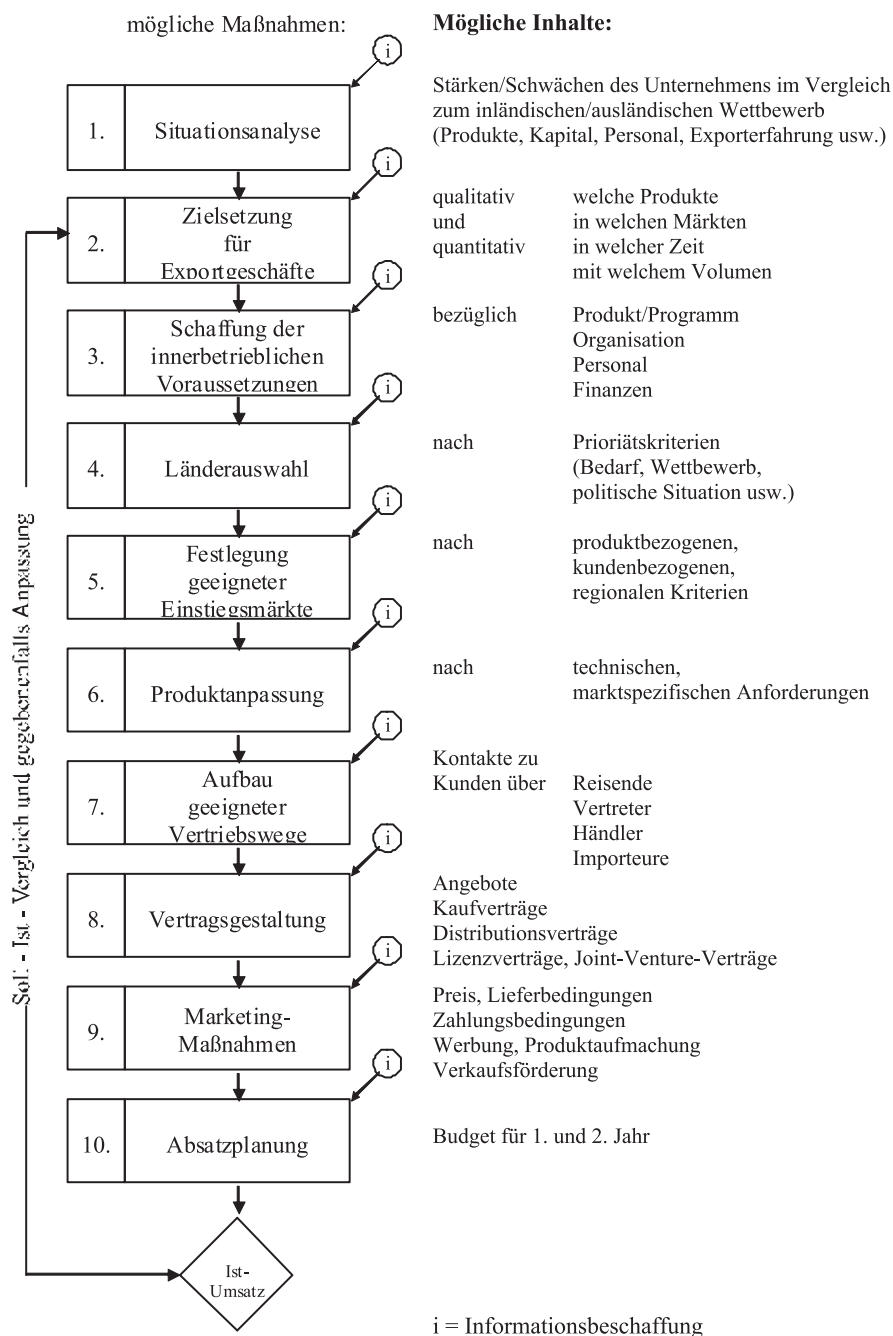


Abb. 2.1 10 Schritte für eine planvolle Marktexpansion

Ebenfalls sind Erfahrung und Eignung vorhandener Mitarbeiter zu überprüfen bzgl. Exportqualifikation, Exporttechnik, Sprache und hinsichtlich kultureller Anforderungen.

Darüber hinaus ist festzustellen, in welchem Umfang finanzielle Mittel für den Ausbau des Exportgeschäftes zur Verfügung stehen.

Auch ein Blick in den heimischen Binnenmarkt ist erforderlich, um herauszufinden, welche Absatzchancen mittel- und langfristig für die eigenen Produkte erwartet werden können.

Im Wesentlichen gilt es dann aber herauszufinden, in welchen Zielmärkten Absatzchancen für das bestehende bzw. angepasste Produktprogramm gegeben sind. Es ist festzustellen, welche Märkte z.B. aus politischen oder geographischen Gründen prinzipiell ausscheiden bzw. welche Märkte aufgrund von rechtlichen Rahmenbedingungen und technischen Anforderungen nicht bearbeitet werden sollten, welche bürokratischen Hürden in den einzelnen Zielmärkten zu erwarten sind, welche Länder wegen Compliance-Gegebenheiten grundsätzlich für eine Marktbearbeitungsstrategie ausscheiden usw.

Diese Situationsanalyse gibt Aufschluss über die Frage, ob und in welchem Umfang die notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Internationalisierung bereits erfüllt sind bzw. wo noch Nachholbedarf besteht.

2.4.2 Welche Ziele sollen mit der angestrebten Internationalisierung verfolgt werden?

Nach der Analyse zur „Internationalisierungsreife“ gilt es, Ziele für die angestrebte Internationalisierung zu definieren. Hierbei kann es sich um sehr unterschiedliche qualitative Ziele handeln, die in einer weiteren Phase durch quantitative Ziele zu ergänzen und abzurunden sind.

So kann es bei stagnierendem heimischen oder europäischen Märkten erforderlich sein, Wachstumschancen in einem der BRIC-Länder, in einem der „Next-11-Länder“ oder in einem weiteren Land zu nutzen.

Ebenfalls kann es erforderlich sein, durch zusätzliche Verkäufe auf Auslandsmärkten einen höheren bzw. gleichmäßigen Beschäftigungsgrad der heimischen Produktion zu erzielen.

Auch ist es evtl. erforderlich, für die durch Forschung und Entwicklung entstehenden Kosten eine breitere Umsatzbasis zu erreichen, um die notwendige Kostendegression zu erzielen.

Ebenfalls kann es erforderlich sein, die Abhängigkeit von der Konjunkturentwicklung im heimischen Markt durch neue Absatzmärkte auszugleichen, um hierdurch eine Risikostreuung zu erreichen.

Außerdem kann es notwendig sein, durch Änderung des Verbrauchsverhaltens bzw. der technischen Weiterentwicklung im heimischen Markt die Produktlebensdauer auf andere Märkte zu verlängern, d.h. eine Verlängerung des Produktlebenszyklus zu erreichen.

Eine andere Zielsetzung kann damit verbunden sein, den Markteinstieg eines potentiellen Wettbewerbers im Auslandsmarkt durch eine eigene Marktpräsenz zu erschweren.

Mit der Darstellung einer Präsenz in Auslandsmärkten ist eine Verbesserung des internationalen Images des Unternehmens möglich – auch dies kann Motivation für eine Internationalisierung sein.

Grundsätzlich aber sollte durch eine gezielte Internationalisierung die Gewinnsituation des Unternehmens gefestigt werden, um die Existenzbasis des Unternehmens nachhaltig zu verbessern.

Häufig ist es nicht nur ein Ziel, sondern die Kombination von mehreren Zielsetzungen, die die Motivation für eine Internationalisierung eines Unternehmens darstellen können. Üblicherweise werden beim Aufbau von Auslandsgeschäften qualitative Ziele und mengenmäßige/quantitative Zielvorstellungen miteinander verknüpft. Je klarer die Ziele definiert werden, um so eher lassen sich Wege und Mittel zu Ihrer Verwirklichung formulieren und finden, desto zuverlässiger lassen sich die Ergebnisse überprüfen und Steuermechanismen rechtzeitig aktivieren. Dies unter der Voraussetzung, dass vorrangig eine Marktexpansion angestrebt wird.

Zusammengefasst sollen mit der Formulierung des Exportzieles folgende Haupt-Fragen beantwortet werden:

- Welche Produkte/Leistungen,
- sollen in welchen Märkten,
- innerhalb welcher Zeit,
- mit welchem Volumen abgesetzt werden.

Bevor weitere Schritte der Internationalisierung unternommen werden, ist es erforderlich, zunächst die notwendigen innerbetrieblichen Voraussetzungen festzulegen bzw. zu definieren.

2.4.3 Schaffung der innerbetrieblichen Voraussetzungen

Tabelle 2.1 kann entnommen werden, welche einzelnen Punkte zu überprüfen bzw. festzulegen sind, um den ins Auge gefassten Auslandsmarkt erfolgreich zu bearbeiten

Tab. 2.1 Schaffung der innerbetrieblichen Voraussetzungen

Bereich/ Abteilung	Wichtige Faktoren	Bewertung auf Exporttauglichkeit
Produktion	Produktionskapazitäten	Der Absatz kann nur gesteigert werden, wenn freie Produktionskapazitäten zur Verfügung stehen.
	Produktionskosten	Niveau bestimmt die preisliche Wettbewerbssituation.
Produkt	Produkteigenschaften	Diese kritisch prüfen und mit den gesetzlichen Anforderungen des ins Auge gefassten Auslandsmarktes vergleichen, z.B. Normen, Sicherheitsvorschriften, Lebensmittelgesetze und Verbraucherschutz.
	Ausfuhrfähigkeit des Produkts nach deutschem Recht	Falls Produkt nach deutschem Recht ausfuhrfähig ist, ggf. Ausfuhrgenehmigung einholen.
Forschung und Entwicklung	Kapazität und Qualität der unternehmenseigenen Forschung und Entwicklung	Diese kritisch prüfen und ggf. auf Wesentliches konzentrieren, um sich dem Wandel der Kundenanforderungen und den Erfordernissen des internationalen Wettbewerbs anpassen zu können.
Finanzen	Eigenkapital und Kreditspielraum	Finanzieller Spielraum ist Voraussetzung für die erforderliche Ausdauer beim Marktaufbau.
	Selbstkosten und Gewinnspannen in anvisierten Auslandsmärkten	Diese ermitteln, um festzustellen, ob der Preis der eigenen Produkte an die Konkurrenz (= Marktpreis) angepasst werden kann.
Vertrieb und Marketing	Vertriebsorganisation im Ausland	Die Vertriebsorganisation im Ausland ist eine unabdingbare Voraussetzung für die erforderliche Marktbearbeitung; evtl. Handelsmittler einschalten.
	Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit im Ausland	Diese sind Voraussetzungen, den Absatz der Produkte im Ausland in Gang zu bringen.
	Vertriebskooperation mit anderen Herstellern	Prüfen, um ggf. Vertriebskosten zu senken.
Organisation	Sachgerechte Aufteilung der Kompetenzen, Existenz eines Organigramms	Als Voraussetzung für Wirksamkeit und Schnelligkeit bei notwendigen Entscheidungen im Exportgeschäft.
Personal	Anzahl und Eignung des Personals für Exportaktivitäten	Geeignetes Personal mit Fachkompetenz, wie Kenntnissen im Exportvertrieb, Welthandels- oder Landessprachen, Technik der Auftragsabwicklung und Verhandlungsgeschick als Voraussetzung für den Exporterfolg.

2.4.4 Analyse, Auswahl und Bewertung geeigneter Wachstumsmärkte

Wie schon dargestellt, gibt es derzeit mindestens 20 interessante bevölkerungsreiche Wachstumsmärkte mit einem hohen Nachholbedarf an technologisch innovativen Produkten „Made in Germany“.

Es gilt nun die geeigneten Absatzmärkte auszuwählen, innerhalb dieser Märkte den bestmöglichen Absatzweg zu definieren und innerhalb dieses Absatzweges Strukturen zu organisieren, mit denen es am ehesten möglich erscheint, die geplanten Absatzziele zu erreichen.

In Abb. 2.2 ist eine stufenweise Vorgehensweise dargestellt, die je nach betrieblichen Gegebenheiten und in Abhängigkeit von der Zielsetzung abgeändert werden kann.

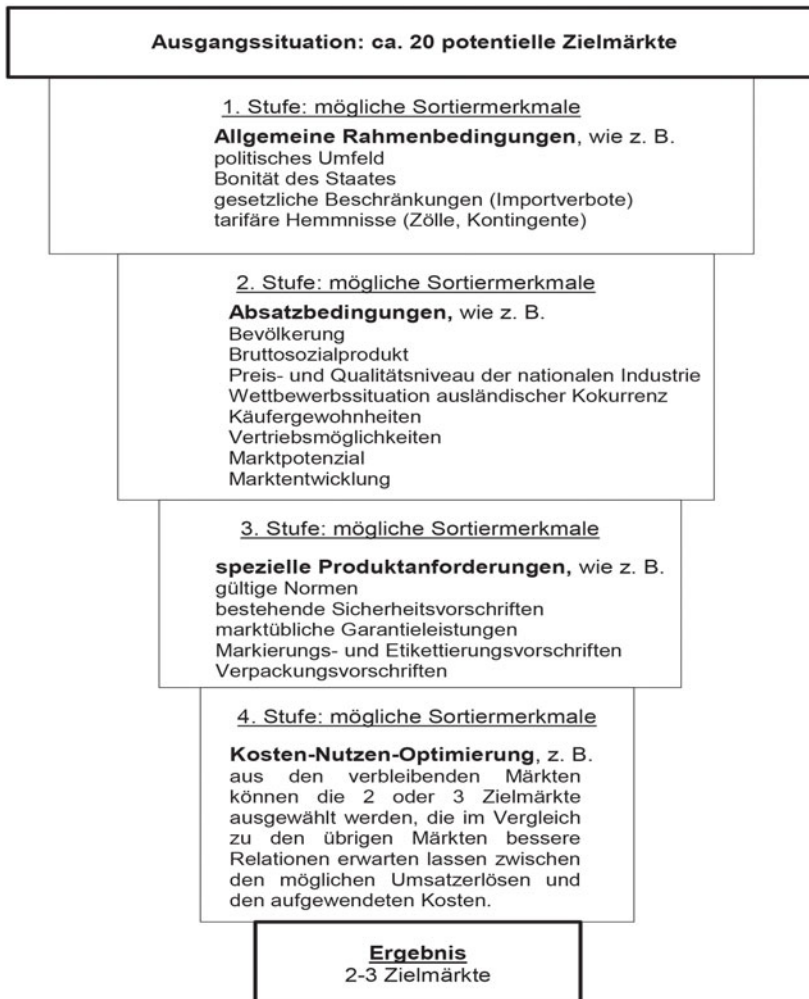


Abb. 2.2 Stufenweise Auswahl von Zielmärkten

Hierzu sind umfangreiche aktuelle Informationen erforderlich, um diese Marktauswahl zuverlässig und unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen durchzuführen. In Deutschland gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten in Form von Fachverbänden, statistischen Institutionen, Kammern, um diese Informationen aktuell und zuverlässig zu gewinnen.

Im Zusammenhang mit der Auswahl geeigneter Zielmärkte ist auf jeden Fall auch eine Risikoanalyse erforderlich. Diese hat sich zunächst vorrangig zu erstrecken auf die Abschätzung politischer Risiken, auf gegebene oder mögliche Ein- und Ausfuhrvorschriften sowie auf die Möglichkeiten derartige Risiken abzusichern (siehe Tab. 2.2).

2.4.5 Marktsegmentierung

In einem weiteren Schritt ist zu entscheiden, ob im Rahmen der geplanten Internationalisierung der in die engere Wahl gezogene Zielmarkt insgesamt erschlossen und bearbeitet werden soll oder man zunächst nur ein bestimmtes Marktsegment bearbeiten und bedienen möchte. Sowohl unter geographischen Gesichtspunkten wie auch unter Berücksichtigung von Kundengruppen, aber auch unter Beachtung vorhandener Wettbewerbsstrukturen ist es evtl. sinnvoll, zunächst nur innerhalb eines Marktsegmentes mit einem bestimmten definierten Produktprogramm tätig zu werden. Hierzu kann es sinnvoll sein, im Rahmen einer Marktanalyse den bestgeeigneten Einstiegsmarkt auszuwählen, der die größten Chancen für eine erfolgreiche Marktbearbeitung bietet. Kriterien für eine derartige Analyse sind bereits in Kapitel 1 dargestellt.

2.4.6 Erforderliche Produktanpassung

Nach erfolgter Marktsegmentierung gilt es für den Zielmarkt bzw. für die Zielkunden festzustellen, welche Anforderungen das Produkt erfüllen muss, um eine erfolgreiche Markteinführung und Marktbearbeitung zu ermöglichen. Welche Überlegungen hierzu u.a. anzustellen sind, zeigen die Tab. 2.3 und 2.4.

2.4.7 Aufbau geeigneter Vertriebsstrukturen

Ein weiterer notwendiger Schritt im Rahmen der Internationalisierungsstrategie ist die Definition und der Aufbau geeigneter Vertriebsstrukturen (siehe hierzu auch Kapitel 11 und 12). Tab. 2.5 zeigt, welche Möglichkeiten hierzu grundsätzlich in Frage kommen.

Für die Entwicklung einer Vertriebsstrategie ist eine klare Festlegung bzgl. der erforderlichen Exportmarketingaktivitäten zu treffen.

Internationales Business Development
Export-Märkte, Risikoanalyse, Strategien
Brenner, H.; Misu, C. (Hrsg.)
2015, VIII, 355 S. 32 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-05658-2