

Start-ups, die sich auf internationalen Märkten etablieren wollen, stehen vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Neben den generellen Herausforderungen, die sich für alle Unternehmen im Zuge einer grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit ergeben, gibt es spezifische Themenfelder, die vor allem für kleinere und jüngere Unternehmen relevant sind (siehe Abb. 2.1 für einen Überblick).

2.1 Generelle Herausforderungen der Internationalisierung

Für Unternehmen aller Größen- und Altersklassen, die auf Auslandsmärkten tätig sind, bestehen bestimmte Nachteile gegenüber den lokal ansässigen Unternehmen. Diese sind vor allem unter dem englischen Begriff **„liability of foreignness“** (was man mit „Bürde der Fremdheit“ übersetzen könnte) bekannt geworden (Denk et al. 2012). Dabei geht es um höhere Kosten, die generell durch eine Auslandstätigkeit entstehen, und zwar insbesondere durch:

- a) die räumliche Distanz, die es zu überwinden gilt (für den Transport von Gütern, Geschäftsreisen oder auch bei der Koordination zwischen verschiedenen Zeitzonen);
- b) die Unvertrautheit mit der fremden Umgebung und Kultur, was zu Informationsnachteilen, Missverständnissen oder interkulturellen Problemen führen kann;
- c) geringeres Vertrauen gegenüber „fremden“ Unternehmen und mögliche diskriminierende Bestimmungen im Zielmarkt; und
- d) mögliche Barrieren im Heimatland eines exportierenden Unternehmens (z. B. Exporthindernisse für bestimmte Güter) (Zaheer 1995).

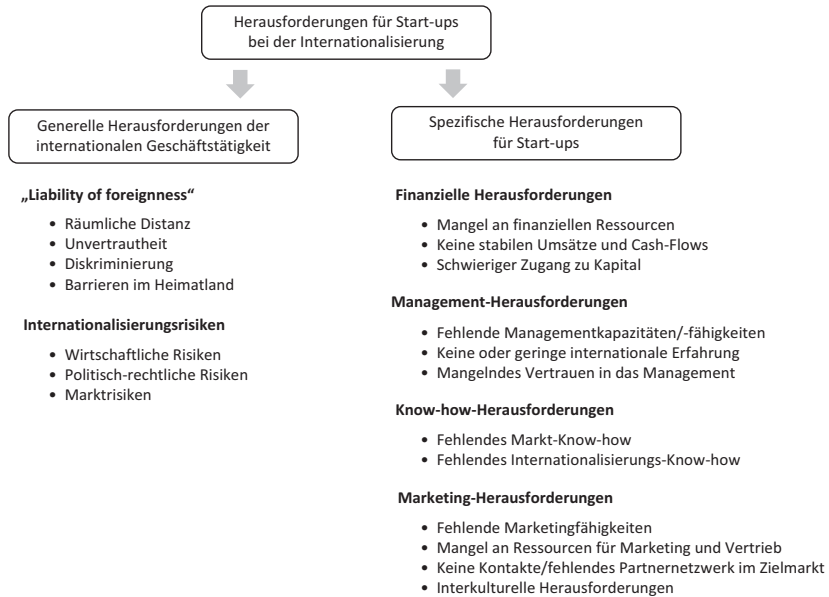


Abb. 2.1 Wesentliche Herausforderungen für Start-ups bei der Internationalisierung im Überblick. (Quelle: Autoren)

Eden und Miller (2004) sprechen auch von „sozialen Kosten der Auslandstätigkeit“ (S. 189), die durch das „Fremdsein“, die Bevorzugung einheimischer Unternehmen oder schwächere Beziehungen im Auslandsmarkt entstehen. Neben den Nachteilen gegenüber den lokalen Mitbewerbern bestehen für international tätige Unternehmen noch weitere **wirtschaftliche Risiken** (z. B. Wechselkursrisiko, Zahlungsausfallsrisiken), **politisch-rechtliche Risiken** (z. B. Korruptionsrisiken, Enteignungsrisiken oder mangelnde Rechtssicherheit in weniger entwickelten Märkten) und **Marktrisiken** (z. B. durch unvorhergesehene Entwicklungen am Auslandsmarkt) (Sternad 2013a).

Wie alle anderen Unternehmen müssen auch Start-ups, die international erfolgreich tätig sein wollen, im Wertangebot für ihre Auslandskunden Vorteile anbieten können, die größer sind als die zusätzlichen Kosten und Risiken, welche durch die Auslandstätigkeit entstehen.

2.2 Spezifische Herausforderungen für Start-ups

Es gibt für Start-ups neben den unter Abschn. 2.1 erwähnten generellen zusätzlichen Kosten und Risiken der Auslandstätigkeit auch noch weitere Herausforderungen, die aus ihrem Größennachteil sowie aus mangelnder Erfahrung und Etablierung am Markt entstehen. Dies sind insbesondere Herausforderungen in den Bereichen Finanzierung, Management, Know-how und Marketing.

Finanzielle Herausforderungen Dass ein Mangel an finanziellen Ressourcen Start-ups Schwierigkeiten bei der Umsetzung ihrer Expansionspläne im Ausland bereiten kann, wird durch eine Vielzahl von Studien bestätigt (z. B. Freeman et al. 2006; Lehmann und Schlange 2004). Geringe Umsätze, wenig Zeit für das Einwerben von Finanzmitteln oder ein schwierigerer Zugang zu Fremdkapital (z. B. aufgrund fehlender Sicherheiten) erschweren eine Finanzierung der zusätzlichen Kosten der Internationalisierung (z. B. für Geschäftsreisen, den Aufbau eines Vertriebssystems oder das Anwerben von Mitarbeitern) (Moen 2002; Luostarinen und Gabrielsson 2002). Viele Start-ups haben zudem noch keine stabilen Cash-Flows, was die Planbarkeit des Einsatzes von finanziellen Ressourcen weiter erschwert (Cieslik et al. 2010).

Es gibt mehrere Wege, um mit den finanziellen Herausforderungen umzugehen. Natürlich stehen auch für Internationalisierungsvorhaben Möglichkeiten der klassischen Start-up-Finanzierung mit Eigenkapital offen, zum Beispiel durch Business Angels oder Venture Capital-Unternehmen. Diese sind allerdings oft mit dem großen Nachteil des Kontroll- und Einflussverlustes verbunden. Als Alternative dazu kann die Markteintrittsstrategie schon von vornherein so gewählt werden, dass sie möglichst wenig Finanzierungsbedarf mit sich bringt. Dazu bieten sich zum Beispiel Lizenzierungsmodelle oder eine Zusammenarbeit mit lokalen Distributionspartnern an, die weit weniger Kosten verursachen als der Aufbau eigener Produktions- oder Vertriebsstrukturen am Auslandsmarkt. Durch Joint Ventures mit lokalen Partnern lassen sich die Kosten und Risiken einer Auslandsinvestition teilen. Zu empfehlen ist auch eine Prüfung von Fördermöglichkeiten für die Internationalisierung, zum Beispiel in Form von öffentlich geförderten Exportkrediten oder Unterstützungsleistungen bei der Markterschließung.

Management-Herausforderungen In vielen Start-ups mangelt es an Managementkapazitäten und -fähigkeiten für die Planung und Umsetzung von Internationalisierungsprozessen (Cieslik et al. 2010; Luostarinen und Gabrielsson 2002). Auch ein Mangel an internationaler Erfahrung kann hier zu Schwierigkeiten

führen (Cannone und Ughetto 2014). Damit verbunden sind Herausforderungen beim Aufbau von Beziehungen und einer guten Reputation im Auslandsmarkt. Zu Beginn eines Internationalisierungsprozesses gibt es oft noch wenig Vertrauen von potenziellen Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern oder öffentlichen Institutionen in das Management von neu gegründeten Unternehmen (Rennie 1993). Das kann auch das Anwerben von Mitarbeitern oder Vertriebspartnern in Zielmärkten erschweren (Moen 2002).

Um den Management-Herausforderungen zu begegnen, können Start-ups entweder erfahrene Führungskräfte einstellen (was sich diese allerdings gerade in der Gründungsphase und in der frühen Wachstumsphase oft nicht leisten können), rasch durch gezielte Lernprozesse die eigenen Managementfähigkeiten ausbauen oder mit Netzwerkpartnern kooperieren. Die Fähigkeit, effektiv zu lernen und sich an die Herausforderungen des Auslandsgeschäfts anzupassen, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Internationalisierung junger Unternehmen (Sapienza et al. 2006). Erleichtert werden kann dies durch Partnerschaften mit Unternehmen, die bereits entsprechende Auslandserfahrung haben oder im Zielmarkt ansässig sind. Der Aufbau eines Netzwerks von Partnern, die bei der Internationalisierung helfen können, ist daher eine vorrangige Aufgabe für Start-ups, die sich stärker auf Auslandsmärkten engagieren wollen.

Know-how-Herausforderungen Aufgrund mangelnder Ressourcen für Marktforschung und detaillierte Marktanalysen haben kleine und jüngere Unternehmen oft ein beschränktes Wissen über die Spezifika bestimmter Auslandsmärkte (Freeman et al. 2006; Lehmann und Schlange 2004). Das kann zu Problemen führen, wenn zum Beispiel der falsche Zielmarkt für eine bestimmte Produkt- oder Dienstleistungskategorie ausgewählt wird oder wenn bestimmte institutionelle Rahmenbedingungen (z. B. Normen, Gesetze, bürokratische Erfordernisse) sowie kulturelle oder geschäftliche Gepflogenheiten missachtet werden. In diesem Zusammenhang ist für Start-ups, die bei ihrer Internationalisierung stark auf das Medium Internet setzen, auch die „Virtualitätsfalle“ zu erwähnen (Yamin und Sinkovics 2006). Damit wird die Gefahr beschrieben, sich nur auf die Erfahrungen zu verlassen, die man durch Online-Interaktionen mit Auslandskunden macht, ohne die Komplexität und die Spezifika eines Auslandsmarktes wirklich zu verstehen.

Neben einem mangelnden Marktverständnis gibt es bei Start-ups häufig auch Know-how-Lücken bei den Prozessen, die für die Abwicklung der Geschäftstätigkeit im Ausland wesentlich sind. Welche Schritte sind zum Beispiel beim Export von Gütern und Dienstleistungen in Nicht-EU-Länder zu berücksichtigen, welche Exportdokumente werden benötigt, welche Zahlungs- und Lieferbedin-

gungen sollen vereinbart werden, welche Zolltarife finden Anwendung, was ist bei Exportverträgen zu beachten? Alle diese Fragen wollen beantwortet werden, wenn internationale Kunden beliefert werden sollen.

Beim Know-how-Aufbau, sowohl über bestimmte Zielmärkte als auch über die Anforderungen der Exportabwicklung, können Institutionen wie die deutschen Außenhandelskammern oder die Außenwirtschaft Austria der österreichischen Wirtschaftskammer unterstützen. Bei der operativen Exportabwicklung kann auch auf Dienstleister (wie z. B. Speditions- oder Paketdienstunternehmen) zurückgegriffen werden.

Marketing-Herausforderungen Viele Start-ups bauen ihr Geschäft auf ihren besonderen technologischen Fähigkeiten auf. Allerdings verkauft sich selbst die beste Technologie nicht von alleine. Es sind daher entsprechende Marketing- und Vertriebsfähigkeiten gefragt, um die richtigen Positionierungs-, Preis-, Distributions- und Kommunikationsentscheidungen treffen zu können. Start-ups stehen oft vor der Herausforderung, die entsprechenden Fähigkeiten erst entwickeln zu müssen (Luostarinen und Gabrielsson 2002). Dabei geht es vor allem um mögliche notwendige Anpassungen an die spezifischen Anforderungen verschiedener Zielmärkte (z. B. hinsichtlich Sprache, Werbemedien, Produkt- und Dienstleistungsangebot, Lieferarten oder Zahlungsmethoden). Weitere Herausforderungen können in der Kooperation mit Handelsmittlern und in der interkulturellen Kommunikation entstehen (Lehmann und Schlange 2004).

Aufgrund der knappen Ressourcen, die Start-ups zur Verfügung stehen, kann es sich für junge Unternehmen gerade auch in den Bereichen Vertrieb und Marketing lohnen, Partnerschaften einzugehen. Dafür bieten sich zum Beispiel vertragliche Vereinbarungen mit lokalen Vertriebs- oder Lizenzpartnern an. Günstige Marketingmöglichkeiten bietet aber auch das Internet. So können zum Beispiel Inhalte, die für potenzielle Kunden interessant sind, auf der Unternehmenswebsite zu Kontaktanfragen anregen; durch Maßnahmen der Suchmaschinenoptimierung kann die Website besser gefunden werden; über die Nutzung von E-Mail-Marketing lassen sich Werbebotschaften optimieren; und Social-Media-Plattformen können für die Entwicklung von Online-Communities genutzt werden (Eixelsberger et al. 2016).

Internationalisierung von Start-ups

Sternad, D.; Hartlieb, E.; Stromberger, M.

2018, VIII, 60 S. 8 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-20404-4