

Beim Export zählt nur: «Ganz oder gar nicht»

Warum und wie Ihre Anstrengungen im Export mit der Gesamtstrategie verknüpft werden müssen

Von Matthias Theiner*

Der Titel ist zugegebenermaßen etwas drastisch gewählt – fusst aber auf der von vielen Unternehmen leider auf die harte Tour gemachten Lehre, dass im Ausland nicht nur Chancen warten sondern auch ganz spezifische und oft unbekannte Risiken lauern.

Letztlich gibt es zwar für die allermeisten dieser Export-Herausforderungen und länderspezifischen Besonderheiten passende Lösungen – die Erarbeitung und Bereitstellung derselben erfordert aber intensive Vorbereitung, vertiefte Analyse, zielführende interne Abstimmung, sowie Ausdauer und Resilienz bei der Umsetzung.

All dies verdichtet sich letztlich zu einem erheblichen Anpassungsdruck, dem sich das exportwillige Unternehmen zu stellen hat. Eine Feststellung kann nämlich aufgrund zahlreicher Beispiele als definitiv gesetzt gelten: Export

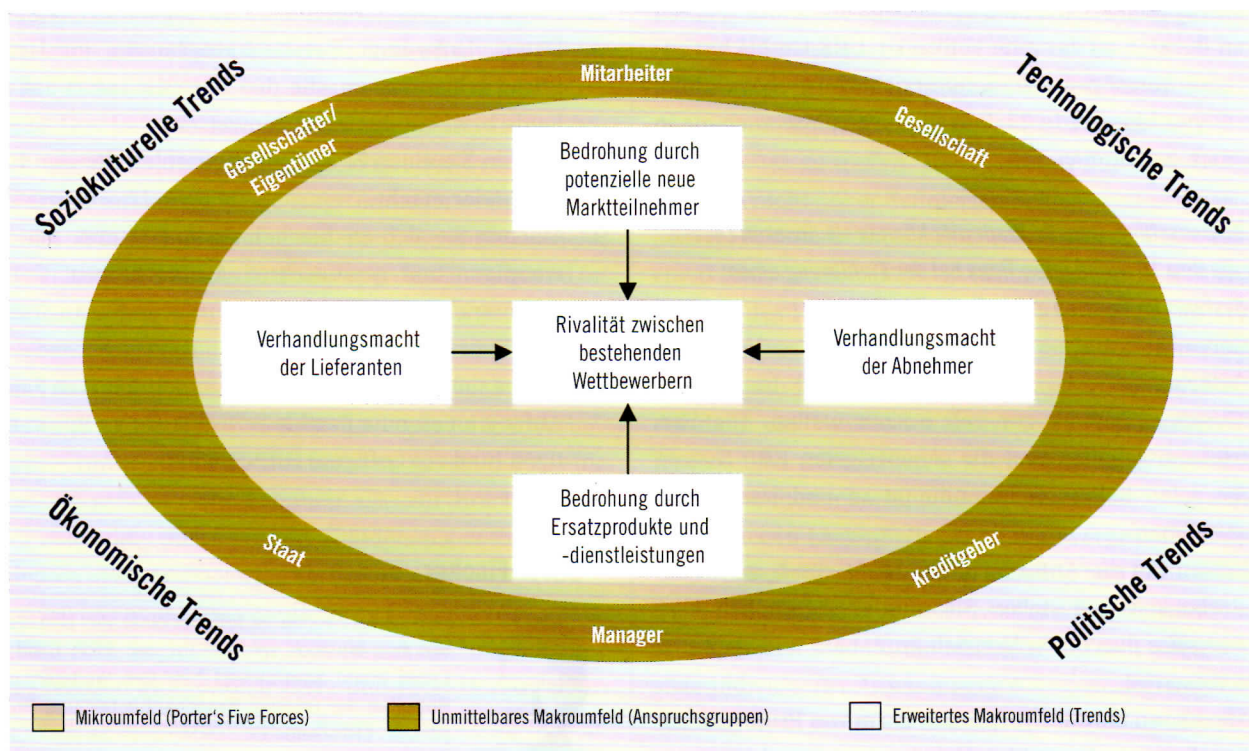
nach Schema 08/15, lediglich durch Übersetzen von Preislisten und Besetzung von Vertriebspartnerschaften, ohne die ausreichende, vertiefte Anpassung an die Gegebenheiten von Auslandsmärkten, funktioniert nicht.

Zwischen dem Annehmen dieser Anpassungs-Herausforderungen im Export und deren erfolgreicher Meisterung gilt es eine Reihe von Einzelschritten zu berücksichtigen, die sich auf zwei massgebliche Phasen verdichten lassen:

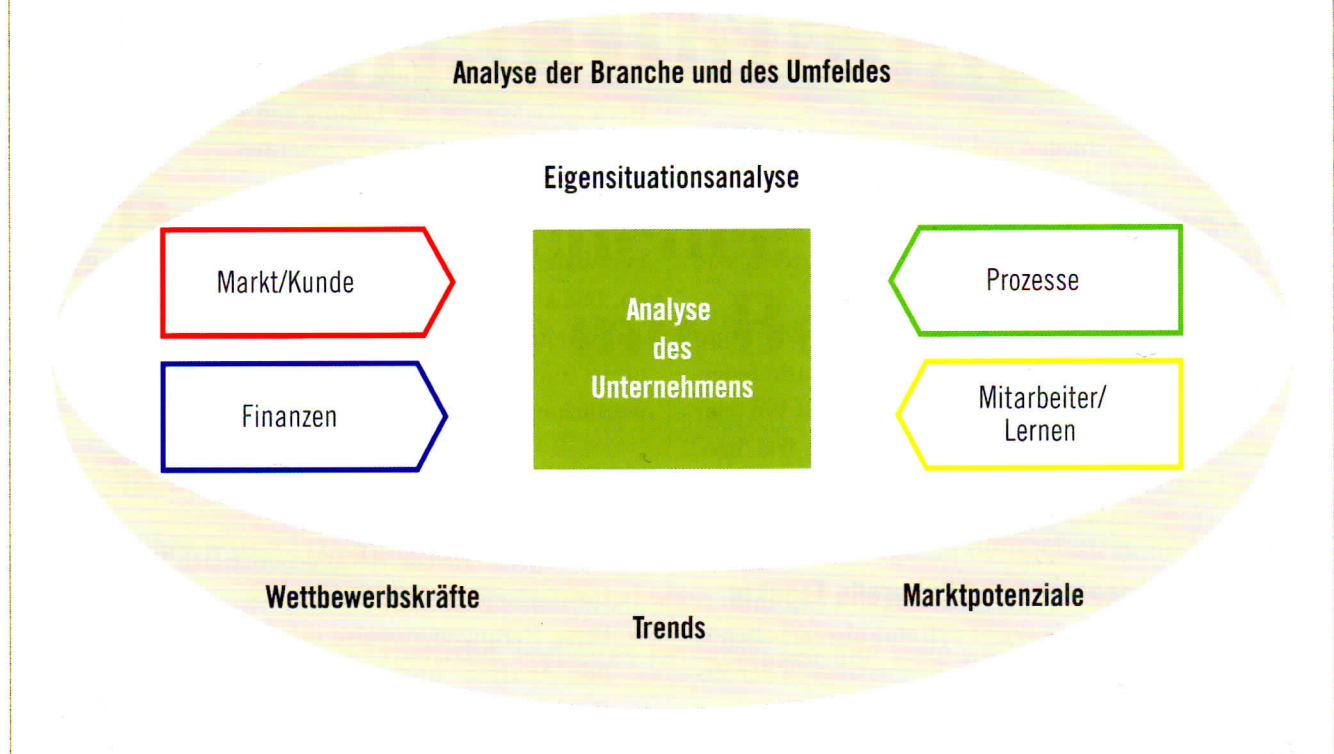
1. Liefern Sie die Antwort auf die Frage: «Wohin geht die Reise?» Das heisst, definieren Sie eine klare **Exportstrategie!**
2. Planen Sie die notwendige **Organisations-Anpassung und kulturellen Leitplanken.**

Das heisst, es gilt zu klären welche kulturellen Aspekte für die Umsetzung der Strategie zu beachten und welche strukturellen Anpassungen notwendig sind.

Umfeldanalyse



Eigensituationsanalyse: Die vier Perspektiven



Erarbeitung einer Export-Strategie

Die Bandbreite der zu beantwortenden Fragen und zu treffenden Entscheidungen beim Erstellen einer Export-Strategie ist enorm:

- In welche geographische Region soll es gehen?
- Welches sind die Kundensegmente?
- Welches die Vertriebskanäle bzw. Partner vor Ort?
- Wer hat intern hierzu welchen Hut auf?
- Wie sehen Marketing-Mix und Beziehungspflege vor Ort aus?

Die Beantwortung dieser Fragen wird ausserdem durch die eigene Unternehmenskultur und spezifische Branchen-Aspekte stark beeinflusst, sodass ein hohes Risiko besteht, sich bei der Erarbeitung entweder in Diskussionen zu verzetteln oder dieselben nur oberflächlich zu führen.

Um dies zu vermeiden empfiehlt sich als Erarbeitungsmethode die Nutzung zweier einfacher, aber nützlicher Fragestellungen, die ich wie folgt umschreibe:

«Der Blick aus dem Fenster» und
«Der Blick in den Spiegel».

Der «Blick aus dem Fenster» besteht in einer gewissenhaften und vertieften Umfeldanalyse (empfehlenswert ist hier ein Vorgehen nach der sog. «STEP»-Analyse). Eine solche

nimmt nicht nur die Länderkandidaten, in welche der Export gehen soll, unter die Lupe, sondern untersucht auch detailliert das Wertangebot der dort tätigen Konkurrenten. Und ja – seien Sie versichert – bereits vor Ort tätige Konkurrenten gibt es praktisch immer!

Die zugrundeliegenden Fragestellungen, welche es im Rahmen der Umfeldanalyse zu beantworten gilt, lauten dementsprechend:

- Welche Trends in soziokultureller, technischer, ökonomischer und politischer Hinsicht gibt es?
- Welche Entwicklungen gibt es am Markt und bei den möglichen Vertriebspartnern in Bezug auf die Risikosituation? Wie steht es z.B. um ihre Liquidität?
- Welche Auswirkungen haben diese Entwicklungen und Trends hinsichtlich der Erfordernisse der Kunden bzw. ihres Konsumverhaltens, in Hinblick auf Produkterfordernisse, Marketing, ortsspezifische Dienste, Zustellstandards, Verpackung, Sprachkenntnisse usw.?
- Wo liegen bei diesen Entwicklungen und Trends für uns Probleme und Risiken?

Die zweite Fragestellung betrachtet den «Blick in den Spiegel». Dieser besteht in der strukturierten Analyse der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken, welche das eigene Unternehmen bzw. Geschäftsmodell aufweist (auch bekannt als SWOT-Analyse).

Dabei müssen unter anderem folgende Fragen selbstkritisch beantwortet werden:

- Welche Stärken können wir lokal in den Zielmärkten, gegenüber den bereits vorhandenen Produkten und Lösungen und gegenüber der etablierten Konkurrenz nutzen?
- Wo müssen wir nachlegen und besser werden?
- Welche technologischen, kaufmännischen, kommunikativen, logistischen Voraussetzungen müssen wir schaffen, um in den definierten Zielmärkten erfolgreich sein zu können?
- Gibt es im Unternehmen bereits jemanden, der die Kompetenz und Bereitschaft besitzt, den Exportmarkt federführend zu betreuen? Wenn ja, wie spielen wir ihn oder sie schnellstmöglich von anderen Aufgaben frei bzw. welche Unterstützung braucht diese Person? Falls nein, wo und wie finden wir eine geeignete Person?

Organisations-Anpassung und kulturelle Aspekte

Nach den Analyseschritten ergibt sich eine abzuarbeitende To-Do-Liste, die von dem oder den Bannerträgern der Export-Anstrengungen im Unternehmen umzusetzen ist.

Diese Verantwortungsträger für den Export haben hierbei nicht nur auf operativer Ebene die Export-Aktivitäten zu konkretisieren und zu leisten, sondern stehen gleichzeitig auch vor einer Aufgabe als Botschafter, Länder-Fürsprecher und Brückenbauer.

In der Gesamt-Organisation des internationalisierungswilligen Unternehmens wird nämlich sehr häufig die Situation entstehen, dass bereits beschlossene Export-Projekte intern auf Widerstand und Ablehnung stossen, zum Teil bewusst aber auch unbewusst.

Hierbei ist dann nicht rein organisatorische Kompetenz gefragt, sondern auch die Beantwortung der folgenden Sinn- und Wertefragen:

- Ist allen internen Entscheidungsträgern und Schlüsselpersonen der Grund und Sinn der Export-Bemühungen als strategische Unternehmenspriorität klar?
- Können diesbezügliche Grundsatz-Diskussionen wirklich als abgeschlossen angesehen werden?
- Welche Werte und Spielregeln gelten für alle beteiligten Akteure, im Unternehmen wie im Ziel-Markt vor Ort?
- Wie gehen wir mit Personalisierungsanfragen für die Zielkunden und Partner im Ausland um?
- Wie schaffen wir den Spagat zwischen notwendiger Anpassung einerseits und der Vermeidung der zu starken Verwässerung interner Abläufe und Standards andererseits?

Aus diesen Spannungsfeldern ergeben sich im Normalfall Konflikte in punkto Zielverfolgung und Prioritätenfestsetzung. Solche Konflikte können auf der Grundlage klarer, intern verbindlicher Spielregeln in Bezug auf Engagement, Transparenz, Vertrauen, Kommunikation und eben der Herangehensweise zur Lösung von Konflikten wesentlich leichter und effizienter gelöst werden.

In diesem Sinne rundet das Definieren solcher kulturellen Leitplanken strategische und organisatorische Aktivitäten ab. Das konkrete Leben und Umsetzen dieser Spielregeln als Teil einer auf Export ausgerichteten Unternehmenskultur ist somit Teil des Führungsauftrages von Exportverantwortlichen.

Bei all der Bandbreite an Einflussfaktoren – was verbindet erfolgreiche Export-Beispiele?

- Eine systematische Herangehensweise an das Thema Internationalisierung und Export.
- Diese Herangehensweise erfordert zwingend eine **solide Analyse- und Entscheidungsphase** («Blick aus dem Fenster/in den Spiegel») **harter Fakten**, sowie gleichzeitig die Berücksichtigung **weicher, emotionaler Faktoren** – sowohl im Inneren des eigenen Unternehmens (Spielregeln & Werte), als auch kundenseitig (regionale Erfordernisse).

So schaffen Sie es, Exportprojekte aus dem Bereich der riskanten Abenteuer in die Sphäre des kalkulierbaren Unternehmensrisikos zu bringen.

* Matthias O. Theiner



Matthias O. Theiner stammt aus Meran – Südtirol und ist nach langjährigen Erfahrungen im Internationalen Vertrieb seit 2009 Berater bei Weissman.

Vorschau März 2016

Das Hauptthema der nächsten Ausgabe:

Strategieumsetzung

Herausgegeben von Weissman Suisse AG

Strategische Exzellenz für Familienunternehmen