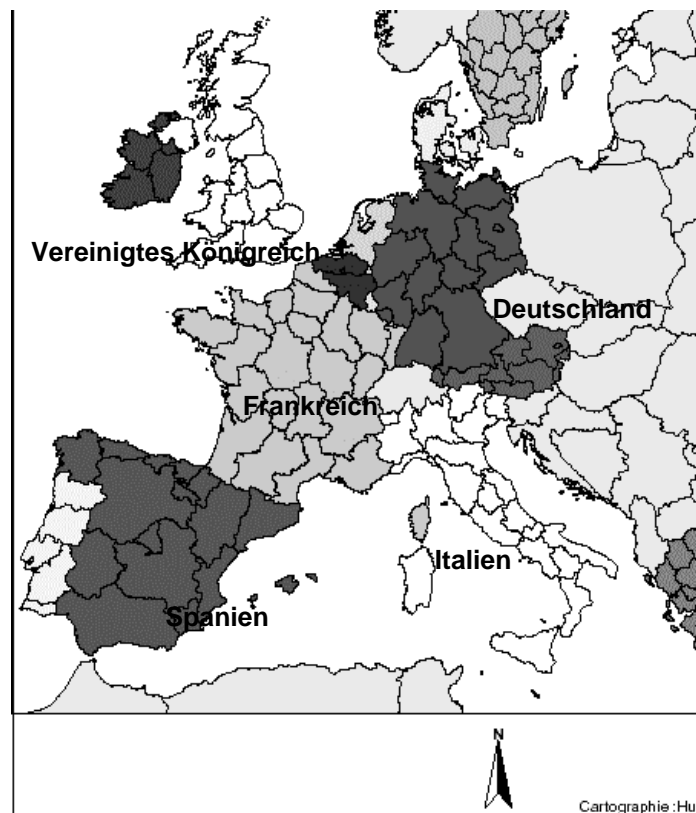




## **500 KMU IN EUROPA VOR DEM EXPORT:**



## **WELCHE METHODEN FÜHREN ZUM ERFOLG?**

Ihr Ansprechpartner für zusätzliche Informationen:  
Novalys, 11 bis rue de La Planche, 75007 PARIS  
Tel.: +39/(0)1/42/22/40/06 ; Fax : +39/(0)1/42/22/20/88



## I - Welches Exportverhalten sollten KMU an den Tag legen?

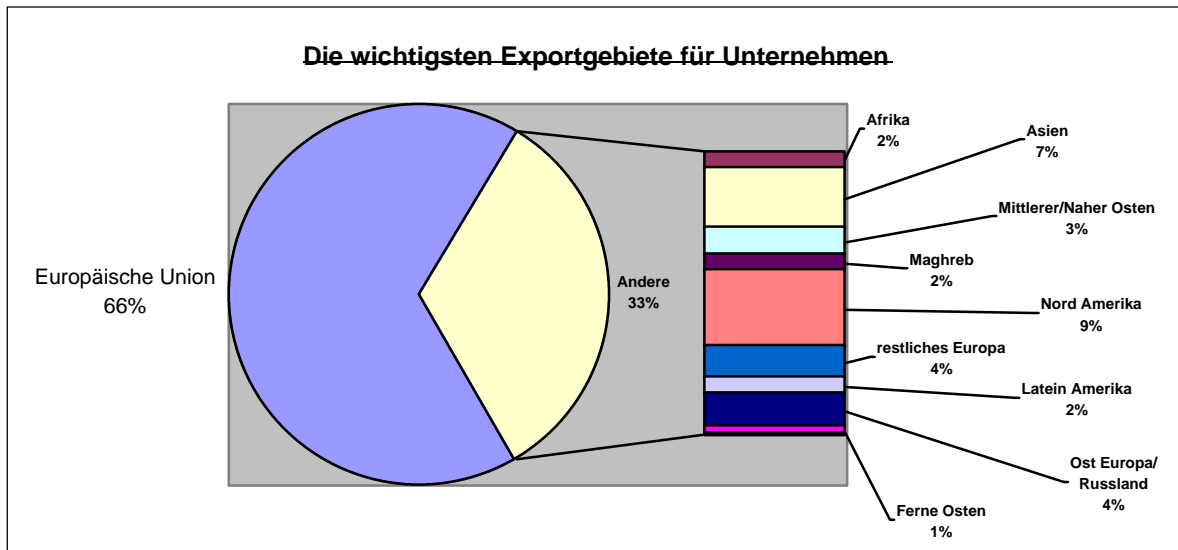
### I.1. Befürwortung der europäischen Union

**Geographische Nähe zu einem Nachbarland ist nicht mit Unkompliziertheit zu verwechseln: Exporttätigkeiten innerhalb Europas bedürfen nach wie vor einer ausgiebigen Vorbereitung.**

- ✓ In bezug auf **Präsenz** sowie **Entwicklungsperspektiven** stellt die Europäische Union den Hauptexportmarkt für KMU.

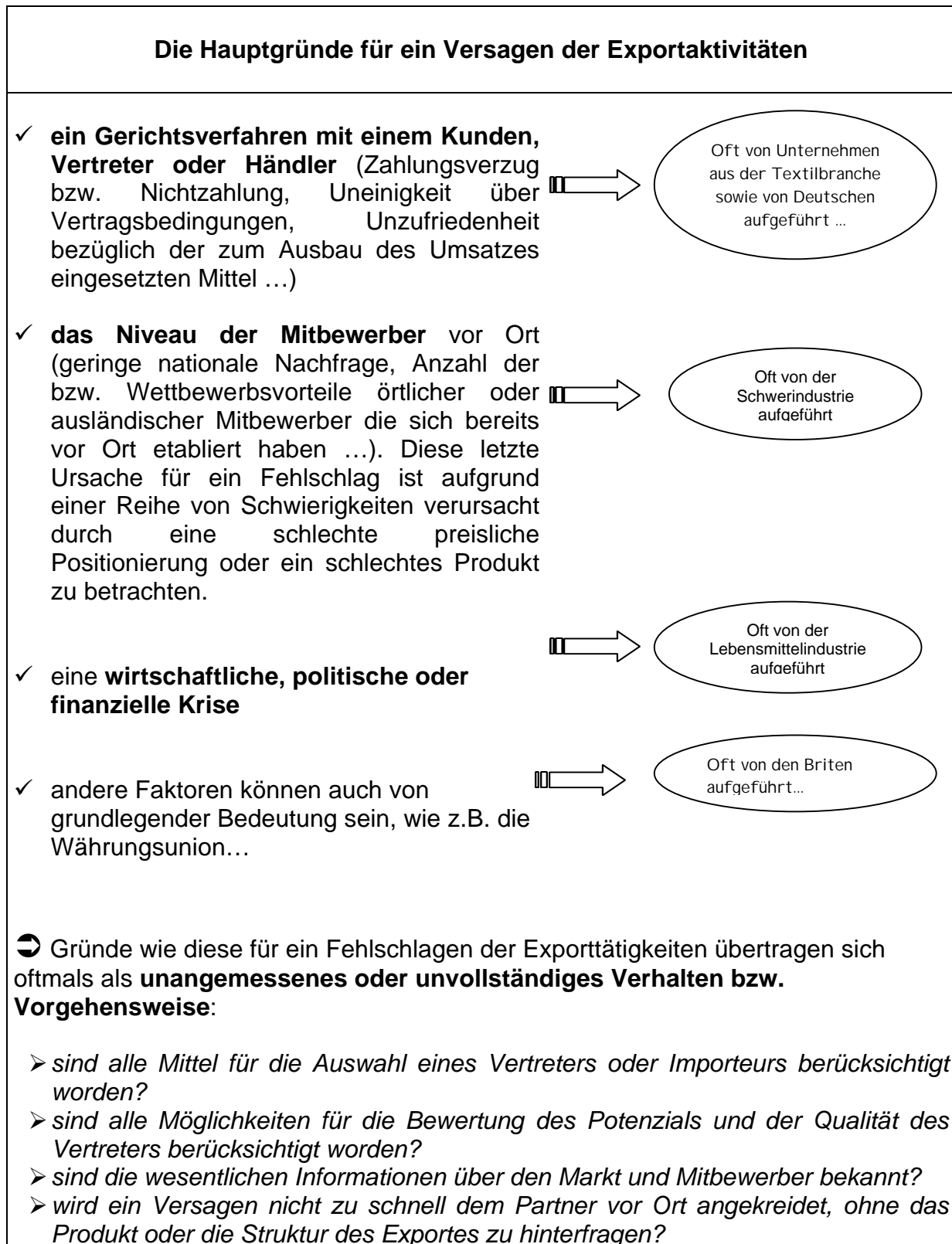
Diese Situation rechtfertigt sich durch gewisse Elemente, die mehr oder weniger nachgewiesen und auch rational sind und die Meinung belegen, die KMU innerhalb der ihnen umgebenden Märkte hervorbringen:

- geographische Nähe, historische und kulturelle Nähe für bestimmte Märkte: Punkte die zwar primär beruhigen, auch wenn sie nicht sehr rational sind
  - offensichtliche Ähnlichkeiten zwischen unterschiedlichen Verbrauchergewohnheiten und Vertriebszyklen
  - keine Zollbarrieren
  - die Einfachheit und Kostenreduzierung im Transport
  - die geographische Nähe lässt auf den ersten Blick das Budget für die Akquisition als weniger wichtig erscheinen
- ✓ Es ist jedoch auch von Bedeutung hier zu betonen, dass **die Länder der Europäischen Union zugleich den ersten Rang für ein Fehlschlagen der Exportaktivitäten einnehmen.** Die Hauptgründe hierfür lauten:
    - Kunden und Verbraucher sind anspruchsvoller
    - härterer Wettbewerb
    - kulturelle Unterschiede bei den Arbeitsgewohnheiten
    - unterschiedliche Verbrauchergewohnheiten





## I.2. Hauptgründe für ein Versagen





- ist eine Bankauskunft über jenen Kunden eingeholt worden, der so gerade eine Großbestellung aufgegeben hat?
- werden der Vertreter oder der Importeur mit derselben Priorität behandelt wie jene im nationalen Markt?
- sind sorgfältig kalkulierte Preise für den Export der Produkte angewandt worden?
- ist ausreichend Sorgfalt bei der Absicherung gegen Risiken im Markt bei sehr großen Bestellmengen angewandt worden?
- und abschließend eine Frage, die zunächst vor allen vorherigen gestellt werden sollte: gibt es ausreichende Ressourcen (Zeit, Personal, Kompetenzen, Gelder...) um auf alle Fragen ausreichend einzugehen?

### I.3. Planung des Exports

**Obwohl ein Großteil der KMU Projekte leitet, die auf Exportaktivitäten abzielen, sind diese oftmals mit unzureichenden Mitteln und Zeitvorgaben angesetzt.**

- ✓ Wenn von den befragten KMU  $\frac{3}{4}$  erklärt, dass sie eine oder mehrere Exportaktivitäten für das kommende Jahr in Planung haben, **so verfügen weniger als 1/3 von diesen über ein echtes Steuerinstrument für ihre Exporttätigkeiten**, das teilweise aus einem **Zeitplan** und der genauen **Budgetierung** der Aktionen, die es kurz-, mittel- und langfristig durchzuführen gilt, besteht.
- ✓ Von Interesse ist es dabei zu erfahren, dass **gerade 30% der befragten KMU erklärten in der Lage zu sein, ihr Jahresbudget für Investitionen abschätzen zu können**, das für Exportaktivitäten in einen ausländischen Markt bestimmt ist.
  - ☺ Gewinner...
    - 95% der Besten verfügen über einen Plan für den Ausbau ihrer Exportaktivitäten
    - fast die Hälfte hiervon verfügen ferner über einen Zeitplan und ein Exportbudget
  - ☹ Verlierer...
    - 40% dieser Unternehmen haben keinen Plan für den Ausbau ihrer Exportaktivitäten entworfen
    - weniger als 5% verfügen über einen Zeitplan und zugleich über ein Exportbudget

☞ **In der Planung Ihrer Exportaktivitäten scheint der Schlüssel zum Erfolg zu liegen! Bevor Sie sich einem neuen Markt widmen sollte das KMU sich folgende Fragen stellen:**

- Agiert das Unternehmen auf der Grundlage eines gut durchdachten Zeitplans?




- Ist das Exportbudget unter Kontrolle?

## I.4. Exporteure

### Menschen und Organisationen : Allgemeine oder spezialisierte Parteien?

- ✓ Die Anzahl der Unternehmen, die über eine interne Exportabteilung verfügen erhöht sich ab einem Umsatz, der die Marke von 5 Mio. FF übersteigt.
- ✓ Sofern keine Exportabteilung besteht, ist die für diesen Bereich zuständige Person für gewöhnlich der Verkaufsleiter.

- 
- ☺ Gewinner...
    - beinahe 90% der Besten verfügen über eine Exportabteilung
  - ☹ Verlierer...
    - 70% unter ihnen verfügen nicht über eine Exportabteilung
  - ☞ NB :
    - Exportabteilungen sind öfters in der Lebensmittelindustrie als in anderen Branchen anzutreffen
    - Für gewöhnlich arbeiten mehr als drei Personen im Exportbereich sofern eine Umsatzschwelle von mehr als 10 Mio. FF erreicht worden ist.

☞ Es scheint, dass erfolgreiche Unternehmen beinahe ausnahmslos eine Exportabteilung haben. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll sich die folgende Frage zu stellen: **Ist eine Exportabteilung der Grund für, oder die logische Schlussfolgerung von Erfolg?** Es fällt schwer hierauf eine klare Antwort zu geben:

- offensichtlich **ist verfügbares Personal für Exporttätigkeiten ein wichtiger Pluspunkt:** Exporttätigkeiten bedürfen Zeit und Kompetenzen
- aber **eine solche Investition ist für viele KMU finanziell undenkbar** (insbesondere während der Startphase) ohne jegliche Garantien dafür, dass sich die Investition rentieren wird

Folglich liegt die Schwierigkeit der KMU darin, **adäquate Kompetenzen zu jedem Zeitpunkt des Ausbaus der Exportaktivitäten zur Verfügung zu haben** und zugleich innerhalb deren **finanziellen Grenzen** bereit zu stellen. Bei jeder Etappe des Ausbaus der Exportaktivitäten sollten folgende Fragen



wiederholt werden:

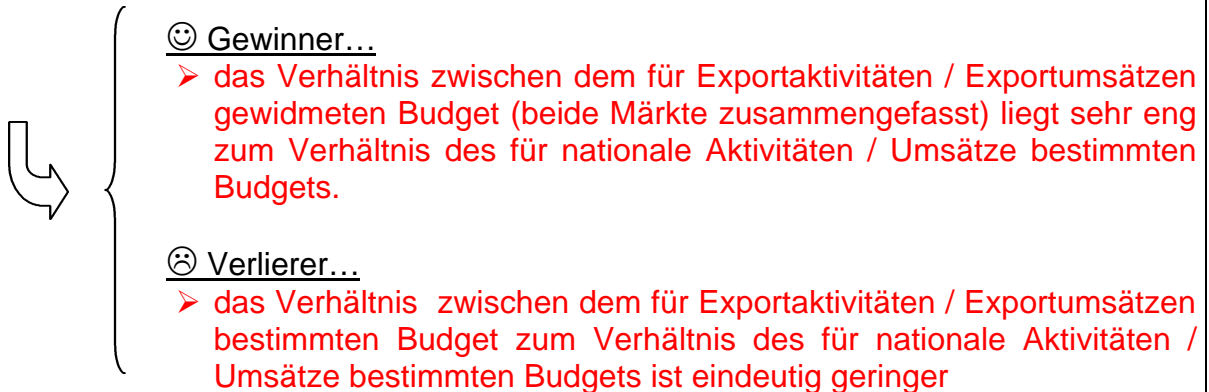
- *Müssen wir neues Personal einstellen?*
- *Sollten wir eine oder mehrere MitarbeiterInnen ausbilden?*
- *Sollten wir auf externe Kompetenzen zurückgreifen?*



## I .5. Exportbudget

**Um erfolgreich zu sein müssen Investitionen getätigt werden - in den Export- sowie in den nationalen Markt**

- ✓ Finanziell betrachtet scheint es, dass für den Export bestimmte Budgets durchschnittlich und proportional gesehen weniger bedeutsam sind verglichen mit Budgets für nationale Märkte
- ✓ Die wichtigsten Punkte eines Exportbudgets sind:
  - Personalausgaben
  - Kosten für Messen
- ✓ In jedem Fall zeigt dieses auf, dass zur Erreichung andauernder Exporttätigkeiten Investitionen getätigt werden müssen:



➡ **Exportaktivitäten benötigen denselben Investitionsaufwand wie Aktionen für den nationalen Markt.** Stellen Sie sich die folgenden Fragen :

- Ist mein Exportbudget im richtigen Verhältnis zu meinen Umsatzzielen für den Export?
- Ist mein Budget detailliert genug für die geplanten Exportoperationen?





## I.6. Exportrendite

### Exportrendite: Wie lange dauert es?

- ✓ Der **reguläre Umsatz** setzt für gewöhnlich zwischen **6 Monaten und 1 Jahr** nach den ersten Exportaktivitäten in dem gegebenen Markt ein.
- ✓ Der Zeitraum, der benötigt wird, um eine **Rendite** auf die Investitionen zu erzielen, der mit dem Einsetzen der Exportaktivitäten für einen gegebenen Markt gekoppelt ist, liegt zwischen **1 und 5 Jahren**: durchschnittlich bei 2,5 Jahren



☺ Gewinner...

- die Besten akzeptieren für gewöhnlich einen Zeitraum zwischen 1 und 3 Jahren bis zum Einsetzen regelmäßiger Umsätze ...

☹ Verlierer...

- akzeptieren zwischen 6 Monaten und 1 Jahr bis zum Einsetzen regelmäßiger Umsätze

☞ NB :

- Hinsichtlich der Zeit die es bedarf, bis Umsätze auf regelmäßiger Basis getätigt werden, sind die Deutschen am optimistischsten eingestellt im Vergleich zu ihren europäischen Nachbarn; dies betrifft insbesondere Geschäfte innerhalb des Lebensmittel- und Landwirtschaftssektors ...
- Hinsichtlich des Zeitraums bis zu dem eine Rendite auf die getätigten Investitionen erzielt werden kann, sind Deutsche und Franzosen andererseits pessimistischer als ihre Nachbarn.
- Die Situation in Deutschland erscheint paradox: sie erklärt sich durch die Definition einer höheren Renditesumme.

☞ **Exporteure müssen über angemessen Geduld verfügen**, sei es mit Blick auf die Nebenumsätze oder Rendite der Investitionen. Die folgende Frage stellt sich:

- *Habe ich meine Umsatzprognose objektiv erstellt?*
- *Befinde ich mich in einer finanziell gesunden Situation, um eine Rendite auf meine Investitionen einzufahren?*



## I.7. Exportstrukturen

### Welche Form der gewerblichen Vertretung?

- ✓ Zu Beginn sind der **direkte Kontakt** und der **Handelsvertreter** bei weitem die am häufigsten gewählte Form der Angehensweise
- ✓ Es existiert keine grundlegende Art der Vertretung, die einen größeren Erfolg als irgendeine andere Form der Vertretung verspricht
- ✓ Verschiedene Faktoren beeinflussen die Wahl einer Handelsvertretung:
  - Die **Größe des Unternehmens** : die "kleinen" scheinen eher und öfter auf direkte Kontakte zurückzugreifen als andere Unternehmen, während die Einrichtung einer Filiale eher für größere KMU reserviert ist.
  - **Exportanteil** : fast 80% der Unternehmen mit einer Filiale erreichen Umsätze von mehr als 10 Mio. FF.
  - Der **operative Bereich** : Unternehmen aus dem Lebensmittel- und Landwirtschaftssektor greifen öfter auf Importeure / Vertrieb zurück, während Unternehmen aus der Textilbranche eine Kooperation mit Handelsvertretern bevorzugen, und jene aus der Branche für Maschinenbau den direkten Kontakt zu bevorzugen scheinen.
  - Der **Bekanntheitsgrad einer Branche** oder die einmalige **Eigenschaft** eines Produktes (Patent), die einem Franchisesystem oder einer Lizenzierung den Vortritt geben würde
  - **Informationen hinsichtlich des Exportmarkts**, die die Art der Vertretung vorgeben würde (zum Beispiel: Zwischenhändler auf Provisionsbasis in arabischen Ländern, Handelsfiliale in Brasilien ...)
  - Die **Kultur in einem nationalen Markt** : die Entscheidung für einen Handelsvertreter scheint von den Briten, zum Beispiel, am wenigsten bevorzugt zu sein!

- ☺ Gewinner...
  - mehr als ~~zu~~ unter ihnen verfügen über eine konstante physische Vertretung (Filiale oder Vertreter) in ihren Hauptexportmärkten...eine Folge des, oder eher eine Ursache für den Erfolg?
- ☹ Verlierer...
  - keine Anhaltspunkte

☞ *Zu einem beliebigen Zeitpunkt der Exportaktivitäten **scheint die physische Vertretung in Vergessenheit zu geraten** ungeachtet ihrer Form: langfristig gesehen ist es nicht möglich, Exporttätigkeiten effizient aus der Entfernung zu tätigen!*



## I.8. Exportwerkzeuge und ihr Nutzen

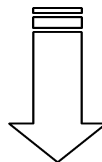
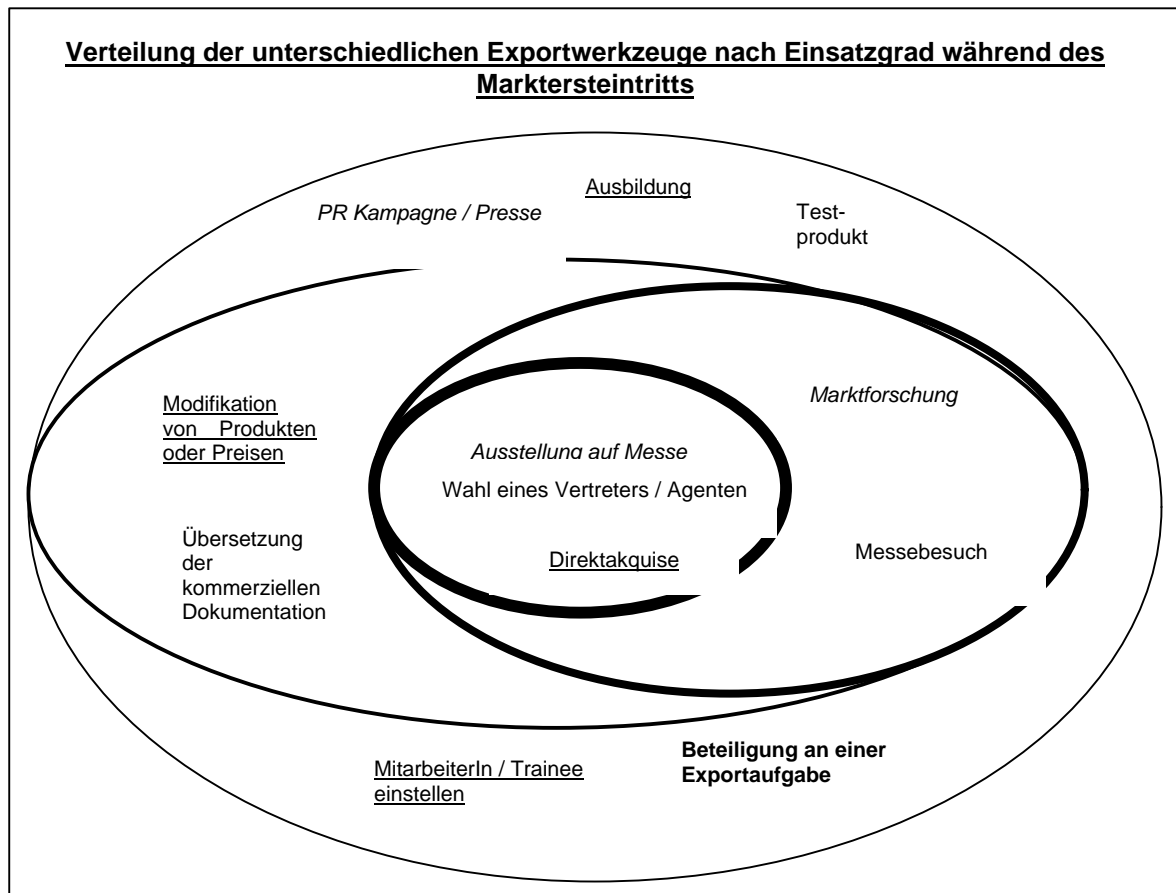
### Der Einsatz von Exportwerkzeugen

- ✓ Die Wahl der Schritte, die in die Praxis umgesetzt werden, sowie die eingesetzten Werkzeuge hängen davon ab, ob das Unternehmen den Export betrachtet als:
  - eine **zusätzliche Umsatzquelle**, die immer gut ist wenn sich die Gelegenheit dafür bietet
  - eine **Notwendigkeit, die sich durch den Verlust eines Anteils** am nationalen Markt ergibt
  - die **logische Verfolgung einer Entwicklung**
  
- ✓ Gleichermäßen unterscheidet man die unterschiedlichen Methoden nach:
  - dem Herkunftsland : so entscheiden deutsche KMU sich für eine Präsenz auf einer Messe als Aussteller; die Franzosen bevorzugen die direkte Anwerbung, Briten sind eher als andere bereit, ihre Produkte und Preise zu modifizieren und italienische KMU legen größere Bedeutung auf die Untersuchung des Marktes ...
  - der "Größe" : Marktuntersuchungen als Instrument der Hauptvorgehensweise werden von der Mehrheit großer KMU aufgeführt, während KMU mit geringem Personal der Ausstellung auf einer Messe den Vorzug geben.
  
- ✓ Im Rahmen des Ausbaus der Exporttätigkeiten beginnt eine nicht unerhebliche Anzahl von KMU mit Schritten, die sie in die Lage versetzen **so schnell wie möglich Umsätze zu erwirtschaften** (auf Messe ausstellen, einen Handelsvertreter oder Agenten wählen, Direktakquise...):
  - **ohne vorbereitende Maßnahmen** (Marktuntersuchung, Testprodukte, Modifikation des Produktes bzw. des Preise, Übersetzung der Geschäftsunterlagen...)
  - **und Vernachlässigung nachfassender Arbeiten** (Publicity Kampagne, Pressebeziehungen, Einstellung von Angestellten...).



Das folgende Diagramm strukturiert die unterschiedlichen Exportwerkzeuge nach deren Einsatzhäufigkeit während des Erstzutritts auf einem Markt (zu lesen von innen nach außen; nach Häufigkeit abnehmender Einsatz) :

- Die am häufigsten verwendeten Instrumente sind Messen (Ausstellungen), die Auswahl eines Handelsvertreters bzw. Agenten, Direktakquise
- Je komplexer eine Situation, desto wahrscheinlicher ist der Einsatz von Marktforschung und der Besuch einer Messe ist eingeschlossen
- etc...



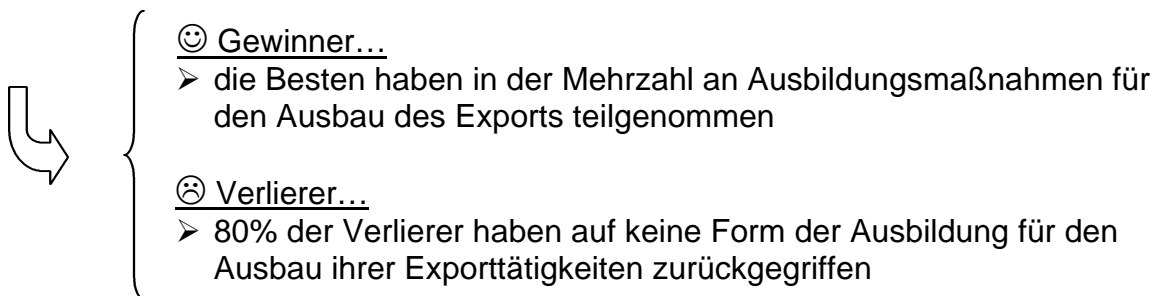
☞ Häufig wird vergessen, dass **der Schritt in einen Exportmarkt eine ebenso vollständige wie komplexe Vorbereitung benötigt wie Operationen, die auf den nationalen Markt abzielen.** In einem Exportmarkt steht man immerhin im Wettbewerb mit Unternehmen, die einen Heimvorteil genießen!  
Bei schlechten Vorbereitungen oder der Vernachlässigung der Nachfassarbeiten **kann ein mögliches Versagen keine konstruktiven Ergebnisse herbeiführen, da man die objektive Begründung hierfür nicht verstehen würde.**



## I.9. Ausbildung und Export

### Export und Ausbildung

- ✓ **KMU bedienen sich nur höchst selten etwaiger Ausbildungsmaßnahmen** – weniger als 1/3 der befragten Unternehmen, jedoch steigt dieser Anteil erheblich bei den erfolgreichen Unternehmen.
- ✓ Die Ausbildungsschwerpunkte für den Export, die am häufigsten abgedeckt werden, nach abnehmender Bedeutung, sind:
  - ausländische Sprache
  - Marktwissen
  - Finanzierung des Exports
  - internationaler Transport und Zölle



☞ *Sofern angeboten, stehen Ausbildungsseminare über Exportaktivitäten vorrangig über Seminare, die sich auf technische Aspekte und die unmittelbare Reaktion auf Probleme vor Ort beziehen.*

*Eine Analyse der Gründe für ein Versagen der Exportaktivitäten zeigt gleichermaßen ein Defizit hinsichtlich der Fragen zur **Strategie, Organisation** oder **wirtschaftlichen Entwicklung** auf. Beherrscht Ihr Unternehmen folgende Themen?*

- *Auflistung der Stärken und Schwächen im Export*
- *Wie plane ich den Export: welche Operation, welcher Zeitplan, welches Budget*
- *Wie teste ich ein Produkt im Ausland*
- *Animation und Motivation von Agenten*
- *Optimierung der Personalressourcen zwecks Ausbau des Exports*
- *Neukunden ansprechen zwecks Kundenbindung*
- *Teilnahme an einer Messe vorbereiten, erfolgreich abschließen und abschließend auswerten*




## I.10. Exporthilfen

### Finanzielle Unterstützung für den Export: kaum bekannt und überaus zahlreich

- ✓ Weniger als die Hälfte der befragten KMU waren in der Lage, zumindest eines der finanziellen Subventionsprogramme zu benennen, die auf Exporttätigkeiten abzielen
- ✓ Die Vielzahl von Organisationen und Geldern, die zur Verfügung stehen, sind oftmals eine Quelle der Verwirrung und nur selten eine Gewährleistung für Glaubwürdigkeit

*"Wenn Sie jemanden finden, der Ihnen die Türen öffnet, dann gleicht das schon einem Sesam öffne Dich!"*

*"Organisationen, die in der Lage sind, Hilfestellung bei Exporttätigkeiten zu gewähren, agieren oftmals auf unorganisierte Weise und sind eher mit ihren eigenen Interessen und Ambitionen beschäftigt anstatt den wahren Willen, Märkte zu erobern, aufzuzeigen." (Zitat)*

- 
- ☺ Gewinner...
    - die Anzahl derer, die sich auf die zur Verfügung stehende Hilfestellung für Exportaktivitäten beziehen, ist eindeutig überdurchschnittlich hoch
  - ☹ Verlierer...
    - die Anzahl dieser Unternehmen, die sich auf die zur Verfügung stehende Hilfestellung für Exportaktivitäten beziehen, liegt eindeutig unterhalb des Durchschnitts
  - ☞ NB: die folgende Aufstellung beinhaltet einige der erwähnten finanziellen Subventionsprogramme:
    - Exportversicherung: Coface in Frankreich, Hermes in Deutschland, CESCE in Spanien
    - regionale Subventionen: FRAEX und FRAC in Frankreich; Hilfsprogramme bei autonomen Gemeinden in Spanien
    - nationale Unterstützung: DTI im Vereinigten Königreich, ICEX in Spanien, CFME/Actim in Frankreich, ICE in Italien...
    - Europäische Subventionen: Europäische Investitionsbank, MEDA oder ECIP Programme...



- ➔ *Bevor Exportaktivitäten eingegangen werden empfiehlt es sich zuvor zu prüfen ob :*
- *Sie alle verfügbaren Hilfsprogramme (regional, national, europäisch) eingesehen haben*
  - *Sie die **Art der Unterstützung gewählt haben, die für Ihr Unternehmen und Projekt am geeignetsten ist** und nicht das Projekt, das für die verfügbaren Subventionen am geeignetsten erscheint.*

**Nur wenige Exporthilfeorganisationen wurden eindeutig von KMU befürwortet**

- ✓ Bei der Frage nach deren Effizienz erhielten die Exporthilfeorganisationen ausnahmslos **eine sehr durchschnittliche Bewertung** (zwischen 5 und 7 von 10 erhältlichen Punkten)
- ✓ Ein Kritikpunkt der am häufigsten erwähnt wurde lag in dem **Mangel an Flexibilität** hinsichtlich der hochgradig unterschiedlichen Bedürfnisse der unterschiedlichen Geschäftsfelder und Märkte
- ✓ Hinsichtlich der Nutzungshäufigkeit ist es möglich folgende Stellungen zu betonen:
  - nationale Organisationen, die auf die Unterstützung von Exportaktivitäten ausgerichtet sind. Dazu gehören unter anderem Postes d'Expansion Economique française (dessen Bewertung sich deutlich von einer PEE Stelle zur anderen unterscheidet), das britische DTI, l'Instituto per il Commercio Estero in Italien und ICEX in Spanien;
  - Industrie- und Handelskammern ;
  - bestimmte regionale / örtliche Organisationen wie z.B. französische Stadträte, unabhängige spanische Gemeinden oder italienische consorzii
  - Berufsgenossenschaften
- ✓ Andererseits wenden KMU sich **relativ selten an Banken, Berater und Exportvereinigungen**
  - ☞ **NB :**
    - Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern/-innen nehmen öfter Subventionen für den Export in Anspruch als andere! Das Gleiche gilt für Unternehmen aus der Lebensmittel- und Landwirtschaftsbranche.
    - In Frankreich wird der Name Coface spontan von 40% der befragten Unternehmen erwähnt. Diese Prävalenz ist innerhalb Europas unübertroffen.
    - Das DTI ist in England die nationale Organisation, welche die beste Bewertung erhielt, mit der höchsten Anzahl der Inanspruchnahme.
    - Nach der Mehrheit der befragten französischen Unternehmen variiert die Effizienz der PEE sehr von einem Land zum nächsten und hängt größtenteils von der Dynamik des Pendants ab, das über einen bestimmten Zeitraum präsent ist.
    - Die italienische ICE wurde niedriger bewertet als nationale Hilfeorganisationen für den Export
    - Die spanische ICEX wird oft für finanzielle Subventionen aufgezählt
    - Es gibt in Deutschland keine Organisation, die der britischen DTI, der spanischen ICEX, oder der französischen CFCE ähnelt
    - Regionale Subventionen werden oft erwähnt und sind sehr





geschätzt. Als Ergebnis dessen wurden die regionalen französischen Stadträte eher hoch bewertet.



## I.11. Exportgeschäft

### Die 3 Hauptarten des Exportgeschäftes von KMU:

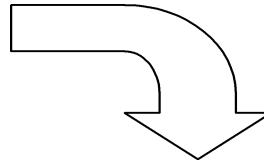
Es ist möglich die drei globalen Formen der Exportvorgehen zu definieren, je nach Art der eingesetzten Instrumente:

**"Minimalistisch"** kombiniert einfach ein oder zwei der 3 "grundlegenden" Instrumente, zu denen das *Ausstellen auf einer Messe*, die *Auswahl eines Agenten* und die *Direktakquise* gehören.

⊖ **Zielsetzung** : Umsatz erwirtschaften durch so wenig Investition wie möglich und ohne definierte Strategie

⊕ **Effizienz** : die 3 zuvor erwähnten Instrumente werden einhellig als die effizientesten angesehen, um in einen Markt einzusteigen, was bis zu dem Grad logisch erscheint, dass dies drei Direktmethoden für die Kundenakquise darstellt. Kurzfristig gesehen kann dieser Schritt erfolversprechend sein sofern er Umsatz einbringt. Und wenn das mit dem Umsatz nicht so klappt, dann ist die Ausgabenseite ja nicht so hoch...

⊗ **Limit** : erhebliches Risiko für ein Fehlschlagen (ein nicht angepasstes Produkt auf den Markt bringen, Einstellung eines Agenten dessen Klientel nicht unbedingt mit Ihrer anvisierten Kundschaft einhergeht, Auftreten von Gegenreferenzen) aufgrund eindeutig unzureichender Vorbereitung

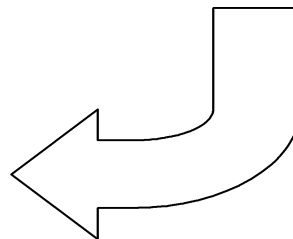


**"Das Risiko beherrschend"** kombiniert allgemein 3 bis 4 verschiedene Schritte aus den Instrumenten die zuvor erwähnt wurden, vervollständigt um den Besuch einer Messe und Marktforschung oder sogar die Übersetzung von Geschäftsunterlagen oder Modifikation des Produktes oder Preises.

⊖ **Zielsetzung** : seine Produkte zu verkaufen durch Optimierung des Vorgehens in bezug auf Mittel die limitiert bleiben

⊕ **Effizienz** : ermöglicht den Verkauf ohne Verpflichtung von Investitionen, indem das Risiko des Fehlschlags eingeschränkt wird

⊗ **Limit** : reicht nicht immer für eine langfristige Etablierung in einem Markt



**"Komplex"** verbindet die Instrumente 4 bis 6, die auch die zuvor erwähnten Instrumente beinhalten wie z.B. die Einstellung von Mitarbeitern, Ausbildung, Testprodukt oder Beteiligung an einem Exportprojekt:

⊖ **Zielsetzung** : es können 2 bestehen :

- das Testen bestimmter Kombinationen von Instrumenten zwecks Reproduzierung der effizienteren (experimenteller Schritt)
- Absicherung seines Erfolges in einem "strategischen" Markt durch Einsatz wichtiger Instrumente

⊕ **Effizienz** : ermöglicht bestimmte Erfahrungen zu machen und bietet wichtige Gelegenheiten für den Erfolg

⊗ **Limit** : die zu investierenden Summen sind nicht unerheblich und eine Rendite auf diese Summen kann Zeit beanspruchen.



## I.12. Gewinner und Verlierer: Wer sind sie?

Bei einem Vergleich der Antworten der besten und schlechtesten Exporteure aus der Stichmustergruppe<sup>1</sup> werden die Tendenzen sehr deutlich:

☺ Gewinner...	☹ Verlierer...
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>planen ihre Exportaktivitäten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 95% der Besten haben einen Plan für den Ausbau ihrer Exportaktivitäten</li> <li>➤ beinahe die Hälfte von ihnen haben einen Zeitplan und ein Exportbudget aufgestellt</li> </ul> </li> <li>✓ <b>investieren in Personal- und Finanzressourcen um im Exportbereich Erfolg zu haben</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ beinahe 90% der Besten verfügen über eine Exportabteilung</li> <li>➤ das dem Export gewidmete Umsatzbudget ist beinahe genauso hoch wie das nationale Budget</li> <li>➤ mehr als unter ihnen verfügen über eine konstante physische Vertretung in ihren Hauptexportmärkten ...</li> </ul> </li> <li>✓ <b>zeigen Geduld...</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ akzeptieren allgemein einen Zeitraum zwischen 1 und 3 Jahren bevor Umsätze auf regelmäßiger Basis getätigt werden ...</li> </ul> </li> <li>✓ <b>setzen die ihnen angebotenen Hilfestellung ein...</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ die Mehrheit der Gewinner</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>agieren Schrittweise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 40% verfügen über keinen Entwurf zur Entwicklung der Exportaktivitäten</li> </ul> </li> <li>✓ <b>investieren nur einige wenige Ressourcen in das Reüssieren ihres Exportes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 70% unter ihnen verfügen nicht über eine interne Exportabteilung</li> <li>➤ das dem Export gewidmete Umsatzbudget liegt eindeutig unter dem nationalen Budget</li> <li>➤ es gibt nur sporadisch eine konstante physische Vertretung auf dem Exportmarkt</li> </ul> </li> <li>✓ <b>nehmen eine kurzfristige Sichtweise an</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ geben sich selbst zwischen 6 Monaten und 1 Jahr für regelmäßige Umsätze</li> </ul> </li> <li>✓ <b>beziehen keine Hilfe von der sie profitieren könnten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 80% der Verlierer nutzen keinerlei Ausbildungsprogramme für den Ausbau des Exports</li> <li>➤ Verlierer nutzen eindeutig weniger als durchschnittlich die angebotenen Hilfsprogramme für</li> </ul> </li> </ul>

<sup>1</sup> Kriterien zur Definition der "Gewinner" und "Verlierer":

- die erfolgreiche Gruppe besteht aus Unternehmen, die einen regelmäßigen Umsatz aus ihren Exporttätigkeiten bestreiten der die Summe von 10 Mio. FF überschreitet, und dessen Verhältnis von Exportumsatz / nationalem Umsatz sich auf mehr als 10% beläuft
- die nicht erfolgreiche Gruppe besteht aus Unternehmen, dessen Exportrendite weniger als 5 Mio. FF beträgt bei einem Verhältnis von Exportumsatz / nationalem Umsatz von 10%



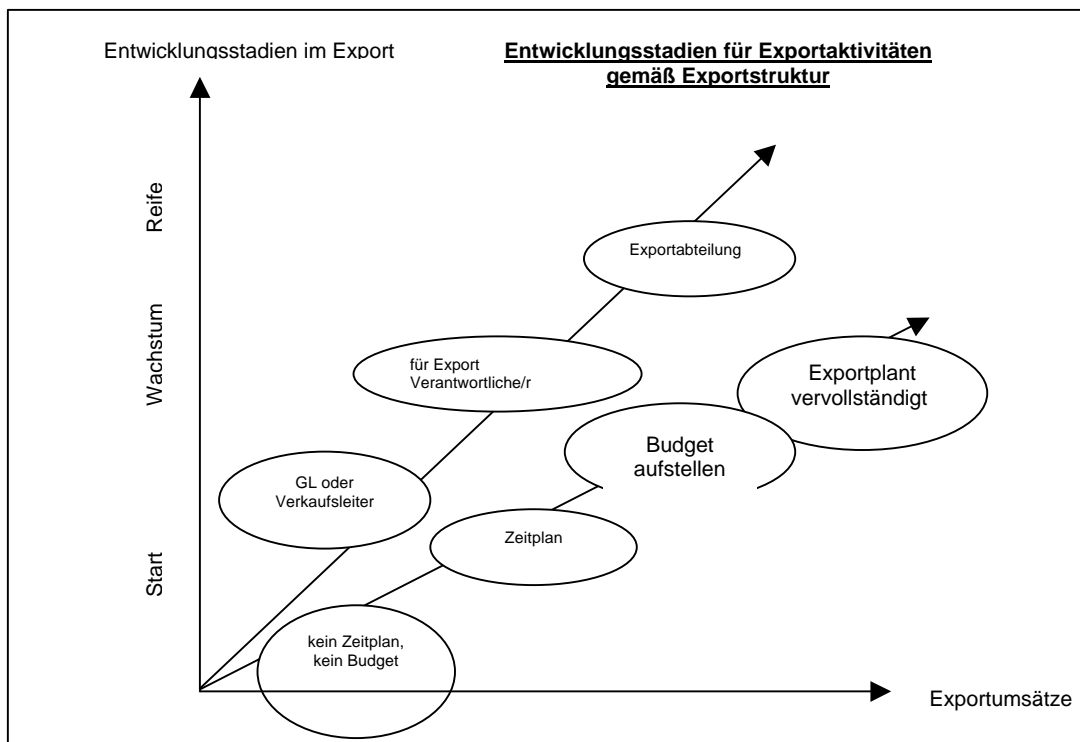
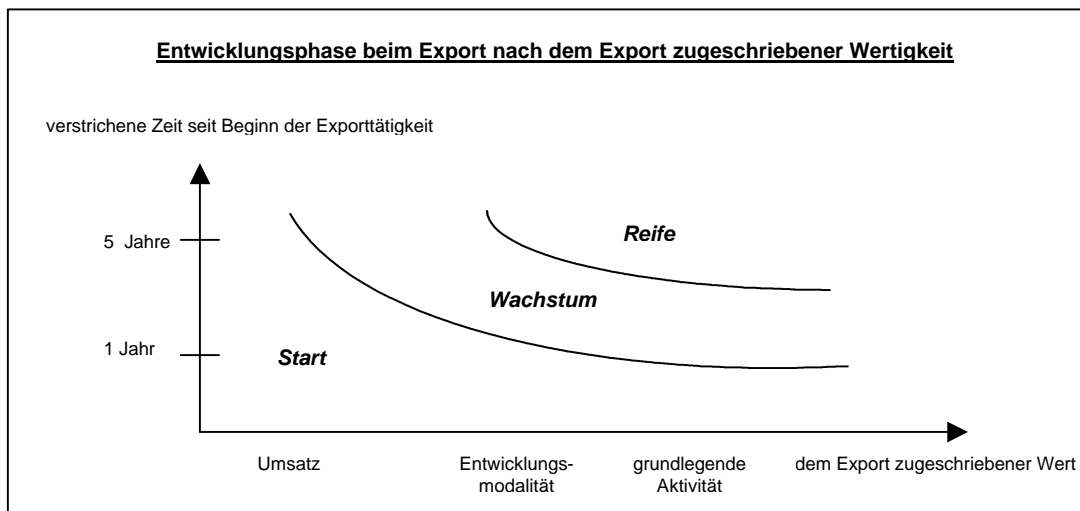
<p><i>nimmt an Ausbildungsprogrammen zum Ausbau der Exporttätigkeiten teil</i></p> <p>➤ <i>Gewinner nehmen eindeutig überdurchschnittlich hoch die angebotenen Hilfsprogramme für Exporttätigkeiten in Anspruch</i></p>	<p><i>Exporttätigkeiten</i></p>
---	---------------------------------

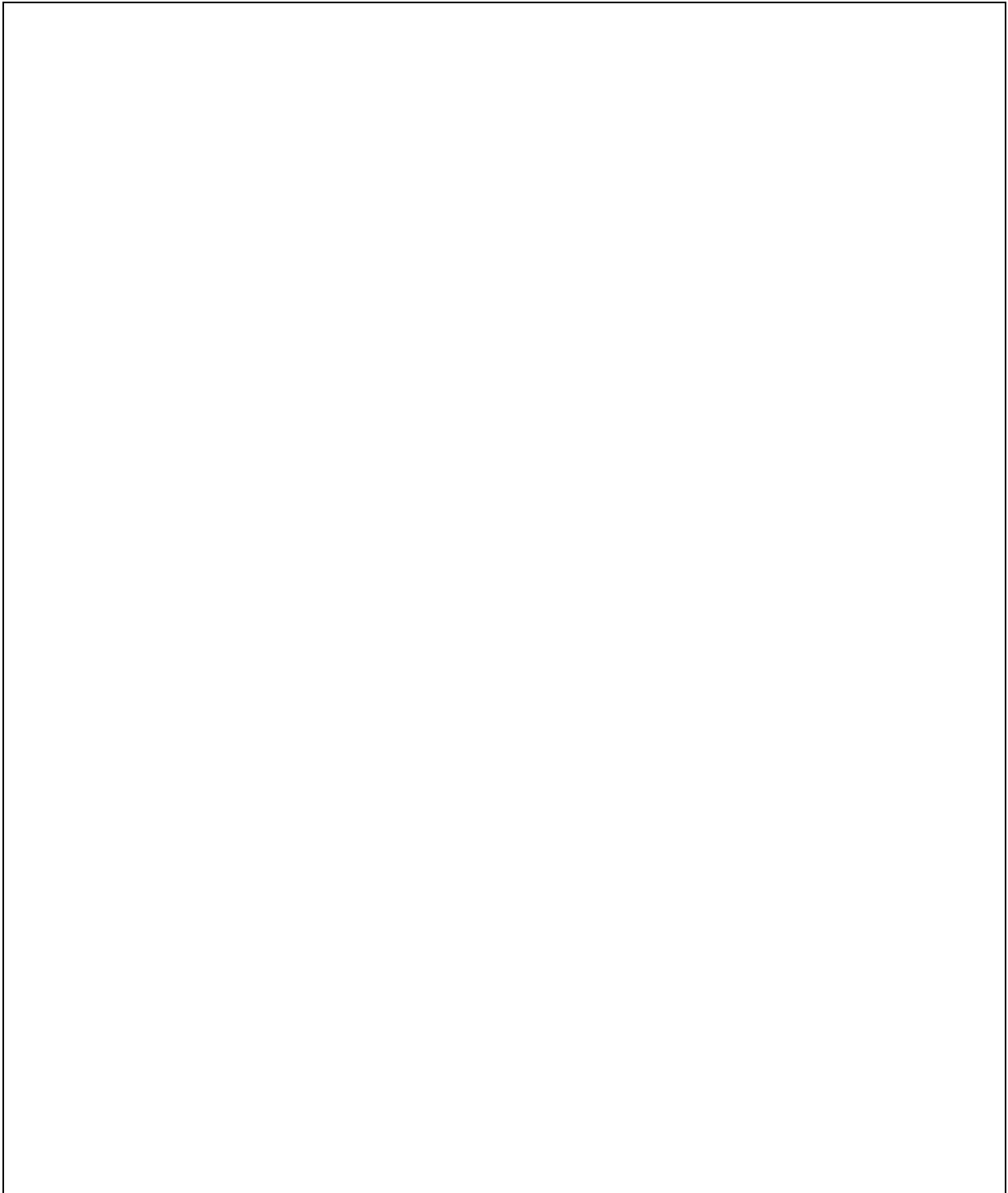


## II- Welche Handlungsweise ist für das Exportgeschäft zu adoptieren?

### Die 3 Phasen für den Ausbau des Exportgeschäftes

Die zwei folgenden Diagramme helfen Unternehmen sich ihre Entwicklungsphasen vorzustellen; Details nachfolgend.







Zu jedem dieser Exportentwicklungstadien eines KMU gibt es eine entsprechende Strategie sowie einen optimalen Handlungsplan, je nach gewonnenen Erfahrungen des Unternehmens innerhalb dieses Bereiches, dem erwirtschafteten Umsatz oder den zu erwirtschaftenden Umsatz durch Export und bestehende Strukturen.

*Wir haben hier nun durch eine Auswahl von Musterfirmen den Versuch unternommen die Strategien zu definieren, welche am effizientesten sind gemäß dem Grad der Ausreifung der Exporttätigkeiten der Unternehmen, auf der Grundlage der Statistiken, die aus dieser Studie gewonnen wurden, aber auch der unterschiedlichen vervollständigenden Informationen die im Zeitraum der Befragungen gesammelt wurden.*



---

## Beginn der Exportaktivitäten

---

Die zentrale Frage die zu diesem Zeitpunkt zu stellen ist lautet: **Welche Ressourcen benötigt mein Unternehmen, um den Schritt in den Export zu wagen? D.h.:**

- ✓ welche Motivation zum Ausbau der Exportaktivitäten
- ✓ welche Märkte und welche Produkte
- ✓ welche Organisation, welche Personalressourcen, welche Kompetenzen
- ✓ welche kaufmännischen Lösungen
- ✓ welche Produktionsinstrumente : Kapazität, Flexibilität...
- ✓ welche Marketinginstrumente
- ✓ welche finanziellen Ressourcen um in Exportaktivitäten zu investieren und diese zu unterstützen
- ✓ welche Hilfe ist verfügbar ?

### Welche Motivation für den Export

In dieser Kategorie gibt es drei Hauptarten von geschäftlicher Tätigkeit:

- ✓ die "**passiven**" Exporteure, die ausländische Bestellungen bearbeiten ohne nach ihren Kunden zu suchen: Export wird als **zusätzlicher Umsatz** angesehen und ist immer eine gute Gelegenheit, wenn sie sich bietet
- ✓ "**selektive**" Exporteure die mehrere isolierte Aktivitäten ausführen, um ihre Produktion im Ausland in Gang zu bringen
- ✓ "**motivierter**" Geschäfte die Exportaktivitäten auslösen mit dem wahren Wunsch nach Ausbau dieses Bereiches und ihren Ursprung haben können in:
  - der **Notwendigkeit die motiviert ist durch den Verlust eines Anteils** im national Markt
  - der **logischen Verfolgung des Ausbaus**

Die Mehrheit von Unternehmen (ungeachtet ihrer Motivation für Exportaktivitäten) verfügt über keinen Entwicklungsplan für Exporttätigkeiten während der Startphase. Dies trifft zu auf selektive oder passive Exporteure... jedoch nicht auf jene die damit rechnen, in diese Aktivitäten zu investieren.

In dem Grad, in dem der Status, den sie Exportaktivitäten einräumen, keinen Plan rechtfertigt bezieht sich Nachfolgendes weder auf "passive" noch auf "selektive": **für das Vorliegende interessieren wir uns ausschließlich für jene "motivierten" im Export, die sich auf eine gut gebaute Strategie lehnen müssen, um Erfolg zu haben.**





## Welche Märkte und welche Produkte für den Export

- ✓ Die Auswahl neuer Märkte gemäß Kriterien wie z.B.:
  - **Größe und Alter des Marktes**
  - **Wettbewerbsniveau** auf dem anvisierten Markt
  - **geographische oder kulturelle Nähe** die auch eine wichtige Rolle spielen können
  
- ✓ Europäische Märkte: unterliegen einem strengeren Wettbewerb aber bieten Zugangsmöglichkeiten durch:
  - ähnlich gelagerte Verbrauchergewohnheiten
  - ähnliche Vertriebswege
  - die Qualität der Transportinfrastruktur
  - Abbau von Zollbarrieren

die fraglos oftmals schwierig zu handhaben sind von einer Firma die im Begriff ist, Exportaktivitäten einzuleiten und die nicht immer unbedingt die Strukturen und Kompetenzen aufweist, die für den Export in entlegene Märkte benötigt werden.

⇒ entscheiden zwischen dem Wettbewerbsniveau und dem einfachen Zugang

- ✓ Wie viele Märkte? Während dieser Phase erfolgreiche KMU beschränken sich auf zwischen **2 und 5 Märkte**. In diesem Stadium ist es tatsächlich schwierig ein Vorteil zu ziehen ohne:
  - seine Mittel zuzuweisen trotz des Risikos, evtl. nur wenig Effizienz zu erzielen
  - einen bestehenden erheblichen Mangel an Struktur und Organisation der Exporttätigkeiten zu spüren
  
- ✓ **Marktforschung** und ein **Testprodukt** sind sicherlich unbedingt erforderlich für den "motivierten" Exporteur - zu realisieren mit der Vielzahl der Ihnen zur Verfügung stehenden Werkzeuge. Ermöglicht Ihnen:
  - Zugang zu Marktpotenzial
  - die Auswahl der Produkte, die für einen Anfang am sachdienlichsten sind

VORSICHT : vergessen Sie nicht, dass eine schlechte Positionierung eines Produktes oder eines Preise während der Anfangsphase 2 bedeutsame Aspekte für das Scheitern eines KMU sind.



## Welche Organisation, welche Personalressourcen, welche Kompetenzen

- ✓ Flexible Lösungen (externe Dienstleistungen) werden während der Anlaufphase als Priorität betrachtet, vornehmlich wenn nicht genügend Zeit oder unzureichende interne Kompetenzen vorhanden sind.
- ✓ Allgemein bei einem Umsatzvolumen für Exporte von knapp 5 Mio. FF werden die Aktivitäten von dem Geschäftsleiter des Unternehmens oder von dem Verkaufsleiter überwacht, je nach entsprechender Arbeitslast.
- ✓ Mit mehr als 5 Mio. FF an Umsatz ist die Einrichtung einer Exportabteilung oder zumindest die Übertragung der Verantwortung für den Export an eine Person gerechtfertigt, sei es auch nur um die Umsatzentwicklung der neuen Märkte an vorderster Stelle zu übernehmen, die Leitung eines möglichen Verkaufsnetzes und die Regelung der logistischen Fragen im Export zu übernehmen. Aber vielleicht befinden Sie sich nicht mehr in der Wachstumsphase?
- ✓ Ausbildung: es zeigt sich, dass nur ein Unternehmen von dreien dies während der Anlaufphase nutzt, hauptsächlich um "sprachliche Defizite" zu füllen (Kontakte mit Kunden und Vertretern) die ein Hindernis für die Entwicklung im Ausland darstellen.
  - Während diese Stadiums lohnt es sich nicht in ausschließlich technische Ausbildungsprogramme für internationale Verkäufe involviert sein. Wenn Sie guten Rat von guten Stellen erhalten haben, haben Sie sich mit den Geheimnissen über die jeweiligen Aufgaben vertraut gemacht und werden wissen, was zu tun ist.
  - Jedoch werden sie die wesentlichen Elemente der Strategie und der kaufmännischen Exportorganisation beherrschen müssen, die da lauten:
    - *wie erstelle ich eine Liste meiner Stärken und Schwächen im Export*
    - *Exportplanung: welche Operationen, welcher Zeitplan, welches Budget*
    - *Optimierung der Personalressourcen zwecks Entwicklung der Exportaktivitäten*
    - *seine Produkte im Ausland testen: welche Methoden?*
    - *Motivation und Animation von Handelsvertretern*
    - *Akquisition neuer Kunden und deren Bindung*
    - *die Beteiligung an einer Messe vorbereiten, nachfassen und bewerten*

## Welches Produktionsinstrument für den Export

Zu diesem Zeitpunkt sollten Sie sich folgende Frage stellen:

- ✓ bestehen ausreichende Produktionskapazitäten für den Fall einer ansteigenden Nachfrage



- ✓ besteht eine Flexibilität und Angleichung der Produkte und Verpackungen
- ✓ wie sehen die Kapazitäten der Untervertragsnehmer aus

### Welche betrieblichen Lösungen für den Export

Ein Unternehmen, das Exportaktivitäten aufnehmen möchte, wird größtenteils eine der drei betrieblichen Lösungen, die im Nachfolgenden aufgeführt sind, adoptieren:

- ✓ **Direktkontakt:**
  - wenn Sie über die internen Personalressourcen, Kompetenzen und notwendige Zeit verfügen
  - wenn der Bereich Ihrer Aktivitäten sich für die Art der Akquisition eignet und keine vollständige physische Vertretung vor Ort benötigt wird
  - wenn die Anzahl Ihrer potenziellen Kunden eher eingeschränkt ist (sehr spezialisierte Produkte)
  - wenn Sie Mindestkenntnisse über den Markt besitzen (Marktforschung oder Testprodukt bereits erfolgt)
- ✓ die Auswahl eines **Handelsvertreters:** für Unternehmen, die eine langfristige Präsenz in einem Markt aufbauen möchten, ist ein Vertreter die oftmals bevorzugte Lösung, da er den Markt sowie die Vertriebsrunden, die Sprache und die Gewohnheiten kennt und zudem eine permanente physische Präsenz vor Ort gewährleistet.

VORSICHT : die Versuchung zu diesem Zeitpunkt besteht darin, einen Vertreter zu wählen ohne die notwendige Marktforschung betrieben zu haben und zu sagen, dass dies am geeignetsten ist, um den Markt zu testen - seien Sie sich jedoch bewusst, dass dies einem Pokerspiel gleicht :

- ohne vorherige Kenntnisse über den Markt sind Sie eventuell nicht in der Lage, den richtigen Vertreter zu wählen
- falls die Versuche fehl schlagen wird der Vertreter Sie und den Markt aufgeben und wird als erstes einen negativen Eindruck von Ihren Produkten und Ihrer Firma gewinnen, und es mag einige Jahre dauern, ehe er diesen Eindruck vergisst
- ✓ **Importeur/Vertrieb** : wird weniger häufig beansprucht als der Vertreter, außer für genau definierte Bereiche von Aktivitäten (für den Fall bestimmter Bereiche der Lebensmittel- und Landwirtschaftsindustrie oder Schwerindustrie). Tatsache ist, dass diese Lösung nicht die gleiche Transparenz über den Markt bietet. Andererseits meiden Sie die Betreuung vieler kleiner Konten die sich während der "Anlaufphase" als kostspielig herausstellen können, insbesondere wenn Sie nur beschränkte interne Ressourcen haben.



Eine **Filiale** wird nur selten zu diesem Zeitpunkt aufgeführt, ausgenommen für Unternehmen mit bedeutenden finanziellen Mitteln und für Märkte, die eine solche Vorgehensweise unbedingt fordern. In jedem Fall werden Sie die Kosten für eine Anlaufphase akzeptieren müssen, die sehr ausgiebig sein können.



## Welche Marketinginstrumente

- ✓ Es gibt eine Reihe von Marketinginstrumente, die Ihnen zur Verfügung stehen, um Sie in Ihren geschäftlichen Bemühungen zu unterstützen, beginnend bei weniger kostspielig bis kostspielig:
  - Umsetzung einer Plakette, eines gesonderten Exportkatalogs
  - Modifikation der Produktion damit es die Anforderungen des Marktes erfüllt
  - Muster
  - Entwicklung von Instrumenten zwecks Werbung bei dem Export POS (point of sale)
  - Ausstellung auf einer Messe
  - Umsetzung einer PR Kampagne / Presse
  - Mitteilung der Fakten
  - Etc...

Nur Sie können die für Ihre Produkte, Ihre Märkte und Mittel am geeignetsten Instrumente wählen. Darauf aufbauend müssen Sie sich entweder für eine "*minimalistische*" Strategie, eine Strategie die "*das Risiko beherrscht*" oder einer "*komplexen*" Strategie entscheiden.

- ✓ Trotzdem sind die zu diesem Zeitpunkt am häufigsten beanspruchten Instrumente:
  - Das Ausstellen auf einer Messe, entweder zwecks
    - Direktverkauf: Methode die häufig von KMU / KMI angewandt wird, um den Markt zu testen und neue Kunden zu akquirieren
    - Unterstützung eines Handelsvertreters: die Kombination aus Vertreter/Messe wird am häufigsten von KMU während der Anlaufphase eingesetzt.
  - Umsetzung einer Plakette oder eines Exportkatalogs

## Welches Exportbudget

- ✓ Viele Unternehmen räumen sich selbst keine ausreichenden finanziellen Mittel für ihre Exportambitionen ein, was ihre Erfolgchancen ernsthaft kompromittiert.
- ✓ Während der Anlaufphase beläuft sich das Exportbudget für gewöhnlich auf:
  - weniger aus TFF 100 für Unternehmen mit beschränkten Ambitionen
  - zwischen TFF 100 und 500 für jene, die schnell Erfolg haben möchten oder breitangelegte Erfolge verbuchen möchten (in mehreren Länder)



Folglich liegt die Schätzung für das **jährlich zu investierende Budget** für eine andauernde Präsenz im Markt **zwischen TFF 200 und 400**:

- ✓ Während dieser Phase beziehen sich ihre Hauptausgabenposten auf:
  - **Personalausgaben** (im weiteren Sinne unter Berücksichtigung der Zeit die ein GL oder Verkaufsleiter zu Anfang investiert)
  - **Akquisitionskosten** (Marktforschung, Testprodukt)
  - **Messen**
  
- ✓ Exportreaktion:
  - Beginn regulärer Umsätze : rechnen Sie mit **zwischen 6 Monaten und 2 Jahren**
  
  - Rendite auf die Investition : rechnen Sie mit **zwischen 1 bis 2 Jahren**

### Welche Hilfestellung für den Export

- ✓ Anmerkung: weniger als 20% der sich in der Anlaufphase befindlichen Unternehmen sind in der Lage, spontan einen einzigen Namen für die Finanzierungshilfe ihrer Exportaktivitäten zu benennen (im Vergleich zu mehr als 50% während der Reifephase)
  
- ✓ Man kann Unternehmen in der Anlaufphase nur empfehlen, sich an **Exportorganisation zu wenden**: diejenigen, die sich an diese wenden, erreichen einen Exportumsatz der bedeutend über dem anderer liegt.

Aus der Auswahl bestehender Subventionen finden Sie Hilfestellung für

- Ihre Akquise
  - der Ausstellung auf einer Messe
  - Konsultation von Spezialisten
- 
- ✓ Es empfiehlt sich, die Gebühren durch **Berater** und den **Export unterstützende Vereinigungen klar zu diesem Zeitpunkt schätzen zu lassen** da die diesen Organisationen zu diesem Zeitpunkt entgegengebrachten Bewertungen besser ausfallen. Dies erklärt sich wahrscheinlich durch:
    - deren begleitende Rolle und Ausbildung, die der Berater beim Anlauf eines Unternehmens, das in den Export gehen möchte, spielen kann
  
    - die Bedeutung als Quelle für praktische Informationen, Kontakte, Nachahmung, die eine Exportvereinigung bieten kann



Diese Strukturen ermöglichen den Ausgleich an einem Mangel an Erfahrung des Unternehmens im Bereich Export durch das Einholen von Informationen, Rat, Methodik und zum Teil unbekannte Finanzierungsquellen.



## Erhöhte Exportaktivitäten

---

Nach einer positiven Testphase ist dies nun die Phase während der das Unternehmen sich entscheidet, ob es tatsächlich in Exportaktivitäten investieren möchte oder nicht, Strukturen aufzubauen und Schritte für den Ausbau der Aktivitäten in diesem Bereich zu festigen.

Sie gehen in die "Wachstumsphase" wenn Sie die folgende Frage mit Ja beantworten können: **Sind die Exportaktivitäten so vielversprechend für Sie, dass Sie angemessen in deren Ausbau investieren können?**

Zu diesem Zeitpunkt der Entwicklung **planen** Sie den Ausbau des Exports mit einem **Budget** und einer genauen **Zeitplanung**.

Die schlechte Positionierung des Produktes oder seines Preises ist kein Faktor für ein Fehlschlagen Ihrer Exporttätigkeiten mehr. Sie bieten Produkte an, die an den jeweiligen Markt angepasst sind, oder Sie haben sich für Märkte entschieden, die Ihren Produkten angepasst sind ...

- ✓ die Erfahrung, die Sie in den ersten Märkten gewonnen haben, bringt Ihnen Wissen über die Vorteile und Nachteile Ihrer Produkte auf ausländischen Märkten und ermöglicht Ihnen, eine Schlussfolgerung daraus zu ziehen
- ✓ der erste Fehlschlag, den Sie während der Anlaufphase erlitten haben, hat Früchte getragen: das Verhältnis von KMU, die eine Marktforschung betreiben während sie sich in neue Märkte begeben, ist bedeutend wichtiger während der Wachstumsphase als während der Anlaufphase.

Die Fragen die Sie sich stellen sollten:

- ✓ welche Zielsetzung ?
- ✓ welche Organisation, welche Personalressourcen, welche Kompetenzen
- ✓ welche betrieblichen Lösungen
- ✓ welche Marketinginstrumente
- ✓ welche finanziellen Ressourcen um in die Unterstützung der Exportaktivitäten zu investieren
- ✓ welche Hilfestellung ist erhältlich?

### Welche Zielsetzung für den Export

- ✓ Sie verfügen über eine vielversprechende Präsenz auf bestimmten ausländischen Märkten, jedoch gilt es nach wie vor einen Abstand zu überbrücken: Ihr Hauptziel zu diesem Zeitpunkt ist die **Konsolidierung** durch:





- Verstärkung / Ausbau Ihrer Präsenz
  - Ausbau der Organisation
  - neue Ressourcen / mehr Ressourcen
- ✓ Wie viele Märkte? : Die Fakten zu diesem Zeitpunkt zeigen deutlich, dass es möglich ist, mehr als 10 verschiedene Exportmärkte zu bedienen, wenn die nachfolgenden Punkte vereinbart werden
- ausreichend angepasstes Budget (mehr als TFF 500, ausgenommen Sie verkaufen in einem hochgradig selektiven Markt)
  - angepasste Personalressourcen und organisatorische Ressourcen
- ✓ Ein Angriff des Marktes ist nicht unbedingt eine Priorität beim Ausbau Ihres Exportes während dieser Phase => versuchen Sie zunächst Ihre Position zu festigen!

### **Welche Organisation, welche Personalressourcen, welche Kompetenzen**

- ✓ Organisation am Firmensitz : zu diesem Zeitpunkt denken Sie darüber nach, Gelder langfristig zuzuweisen, mit einer beschränkten Anzahl von Mitarbeitern für den Exportbereich:
- ernennen Sie oder stellen Sie einen Verantwortlichen für den Export ein, dessen Aufgabe es ist, die strategischen Aspekte und betriebliche Entwicklung zu leiten
  - vielleicht auch einen Assistenten, der die administrative Seite und logistischen Aspekte handhabt
- ✓ Ausbildungsprogramme für den Export: tatsächlich werden **mehr während dieser Phase benötigt als** während der Anlaufphase :
- Sie werden im wesentlichen dem/den Mitarbeiter/n im Export auferlegt, entweder weil sie diese Weiterbildung während dieser Anlaufphase oder während der Strukturierungsphase bieten, oder weil die verantwortliche Person im Export speziell zu diesem Zweck eingestellt wurde und bereits qualifiziert ist.
  - Größtenteils beziehen diese sich auf technische Aspekte im Export (Administration für Exportumsätze)



## Welche betrieblichen Lösungen

- ✓ für viele ist die Wachstumsphase nach wie vor eine **experimentelle Phase** in der versucht wird, Optimallösungen zu finden, nachdem man zuvor während der Startphase mit "ausgetretenen Pfaden" zufrieden war. Dies ist auch die Phase in der eine größere Anzahl von Unternehmen den Versuch unternimmt, zwei Arten von betrieblicher Vertretung im selben Exportmarkt zu vereinen

Beispiel: 1 Vertreter und 1 Importeur für 2 verschiedene Regionen desselben Marktes, 1 Vertreter für eine Region und direkter Ansprechpartner in einem anderen ...

- ✓ Während der Wachstumsphase scheint die **lokale Präsenz** in den meisten Fällen von Vorteil für den Ausbau der Exportaktivitäten, vorausgesetzt, Sie wissen, dass:
  - Sie für ausländische Märkte zunächst **flexible Strukturen Aufrecht erhalten müssen, die nicht zu kostspielig sind** (Handelsvertreter, Importeur...): die Dinge sind gut angelaufen, aber noch ist nichts gewonnen...
  - die Einrichtung einer Filiale zu diesem Zeitpunkt nicht vorhersehbar ist, weil weniger als 10 Mio. FF in Exportumsätzen in dem erachteten Markt erreicht worden sind

## Welche Marketinginstrumente

Ihre Investitionen sind höher und vollständiger im Hinblick auf die bereits erwähnten Marketinginstrumente. Die Instrumente, auf die zu diesem Zeitpunkt häufig zurückgegriffen werden, beinhalten:

- Plakette, Exportkatalog
  - Muster
  - Ausstellung auf Messen
  - Werbung am POS, verkaufsfördernde Aktivitäten mit Kunden
- ✓ Interessant ist es, dass während der "Wachstums"-Phase die **Vielfältigkeit der umgesetzten Operationen** eindeutig wichtiger ist als während der "Start"-Phase, und noch mehr als während der "Reife"-Phase, aus **der Absicherung und Investitionen einen Vorteil gezogen haben, aber noch nicht "ihren Weg gefunden haben"**.

## Welches Exportbudget

- ✓ Während dieser Phase beläuft sich das Umsatzbudget im allgemeinen auf insgesamt :



- zwischen TFF 100 und 500 für jene mit weniger Ambitionen
- zwischen TFF 500 und 1 Mio. für die Verbleibenden
- ✓ Die Hauptposten des Budgets zu diesem Zeitpunkt beziehen sich auf:
  - **Messen** und **Personalausgaben**, welche die Hauptausgabenposten bleiben, die es beim Export zu berücksichtigen gilt
  - **Produktmuster** und **Verkaufsunterlagen** stellen auch einen Kostenfaktor dar, den es nicht zu vernachlässigen gilt

### Welche Hilfestellung für den Export

- ✓ Es scheint, dass die Organisationen, die den Export während dieser Phase propagieren, weniger in Anspruch genommen werden, wie dies durch die allgemein niedrige Bewertung durch Unternehmen bezeugt wird, die für diese Kategorie relevant sind, sowie die geringere - mit nur einigen wenigen Ausnahmen - Anzahl an Weitervermittlungen.

Dies ist zurückzuführen auf die Zwischensituation der KMU während der Wachstumsphase welche:

- entweder nicht mehr den gleichen Bedarf nach Führung empfinden wie zu Beginn
- oder noch nicht die Erfahrung gesammelt oder ausreichend Gelder haben, um das System vollständig auszunutzen und den Export zu unterstützen
- ✓ Trotzdem sind während der Wachstumsphase die folgenden Hilfestellungen hilfreicher denn je:
  - für den Einsatz im Export
  - für Akquisitionsaktivitäten
  - für das Ausstellen auf Messen
  - um örtliche Partner zu finden
  - um Außenstände abzudecken
  - wenn Sie einen Filiale eröffnen möchten



---

## Alter der Exportaktivitäten

---

In dieser Gruppe sammeln sich Unternehmen für die der Export eine Priorität stellt, und zwar im gleichen Maße wie deren Aktivitäten im Binnenmarkt. Sie haben sich darum bemüht, ihre Aktivitäten zu strukturieren und diesen Personal- und finanzielle Ressourcen zuzuordnen.

Die Strukturen sind im Binnenmarkt wie auch in verschiedenen Märkten global ausgelegt.

Die Methodik für den Aufbau hat sich bewährt: die Besten werden wieder für zukünftige Märkte eingesetzt. Vorsicht ist jedoch geboten: selbst während dieser Phase müssen Sie sich die richtigen Fragen stellen - die Methoden, die sich für einen Markt bewährt haben, müssen nicht unbedingt denselben Erfolg für einen anderen Markt bringen ...

Sie sind sich bewusst, dass es für Ihren Erfolg nicht ausreicht ein Produkt einfach zu testen und zu verkaufen; Sie haben die Bedeutung der Anpassung Ihrer Produkte und Ihrer Komponenten an die Erwartungen der Exportmärkte erkannt - die Fakten zeigen, dass während KMU sich in der "Reife"-Phase befinden die meisten ihre Produkte oder ihren Preis modifizieren, um einen neuen Exportmarkt anzugehen. Aber selbst während der Reifephase bleibt die unglückliche Positionierung des Produktes die vorrangige Ursache für ein Fehlschlag ...

Natürlich verfügen Sie über einen **vollständigen Entwicklungsplan für Exportaktivitäten** welcher genau das Budget und die Zeitplanung bestimmt.

In diesem Stadium lauten die Sie beschäftigenden Themen:

- ✓ welche Ziele ?
- ✓ welche Organisation, welche Personalressourcen, welche Kompetenzen
- ✓ welche betrieblichen Lösungen
- ✓ welche Marketinginstrumente
- ✓ welche finanziellen Ressourcen um in die Unterstützung der Exportaktivitäten zu investieren
- ✓ welche Hilfestellung steht zur Verfügung ?

### Welche Zielsetzung

- ✓ Zu diesem Zeitpunkt ist es von Interesse zu erfahren, dass die Anzahl der Länder, in die exportiert wird mit dem Exportumsatz eindeutig in Verbindung stehen:
  - weniger als 5 Mio. FF : weniger als 5 Länder



- zwischen 5 und 10 Mio. FF: zwischen 6 und 10 Länder
- mehr als 10 Mio. FF : mehr als 10 Länder
- ✓ Während der Reifephase stellt das Exportieren für Sie kein Mysterium mehr dar. Sie können von Beginn an, mit gleichwertiger Priorität, Aktivitäten ausführen wie:
  - Verfolgung der Entwicklung / Intensivierung des Umsatzes im gegenwärtigen Markt
  - neue Exportmärkte angehen

Hierfür müssen Sie Folgendes berücksichtigen:

- die Rentabilität einer Investition für den Aufbau eines neuen Marktes oder die Intensivierung des Drucks auf Umsatz für einen Bereich sind bereits abgedeckt
- die Möglichkeit, das Risiko während einer geschäftlichen Krise zu verteilen
- die Implikationen aus der einen oder anderen Lösung auf die Exportstruktur am Firmensitz und auf unterschiedliche Märkte: deshalb sollte man, um den betrieblichen Druck auf einen gegebenen Bereich zu intensivieren, die bestehenden Ressourcen hinterfragen (einen nationalen Importeur durch 4 regionale Vertriebler ersetzen, zum Beispiel).
- die Schlussfolgerungen dieser beiden Lösungen in bezug auf die logistische Planung ...

### **Welche Organisation, welche Personalressourcen, welche Kompetenzen**

- ✓ Organisation am Firmensitz : Zu diesem Stadium besteht eine **Exportabteilung** für gewöhnlich aus zwischen 2 bis 6 Personen, gemäß der Anzahl der Länder und dem Umsatzvolumen

### **Welche betrieblichen Lösungen**

Sie haben Ihre Marken in Ihrem Hauptexportmarkt gefunden:

Sie haben riskante Lösungen der "importierenden" Art (Trennung zwischen Unternehmen und Markt) erschöpft und wenn Sie die entsprechenden Filialen im Ausland nicht eingerichtet haben verfügen Sie auf jeden Fall über ein solides Netz von Vertretern.



Der für Ihre Hauptmärkte ausgegebene Umsatz ermöglicht Ihnen eine solidere Präsenz anzuvisieren: eine **Verkaufsfiliale** ist eine in Betracht zu ziehende Lösung die Ihnen eine größere Nähe zum Markt und das vereinfachte Management Ihres Vertreternetzes bietet.



## Welche Marketinginstrumente

- ✓ Für die Märkte in denen Sie präsent sind wenden Sie die gleichen Marketinginstrumente an als für Ihren Binnenmarkt und kombinieren diese mit der Nachfrage in den Märkten:
  - Implementierung einer Plakette, eines gesonderten Exportkatalogs
  - Produktmodifizierung damit diese der Nachfrage im Markt gerecht wird
  - Muster
  - Werbeinstrumente, die an das POS angepasst sind
  - das Ausstellen auf Messen
  - PR Kampagne / Presse
  - sachdienliche Kommunikation
  - Etc...
  
- ✓ In neuen Märkten ist es während der Reifephase ersichtlich, dass **die Unternehmen Erfahrungen gesammelt haben und nun die Methoden, die es in dem Bereich anzuwenden gilt, kennen** (mit dem nicht zu widerlegenden Risiko das die "gute" Methode nicht unbedingt genauso gut für einen anderen Bereich ist...). Es wird ersichtlich, dass :
  - die Anzahl der unterschiedlichen Schritte, die eingeleitet werden, um einen Markt anzugehen, weniger wichtig ist als während des vorangegangenen Wachstumsstadiums
  
  - der Anteil der Unternehmen, die unterscheidende Strategien entwickeln um sich selbst in neuen Märkten zu plazieren, bedeutend weniger wichtig ist

## Welche Unterstützung für den Export

- ✓ Zu diesem Zeitpunkt ist die Inanspruchnahme von Exporthilfen möglich und auch wünschenswert... paradoxerweise sind es Unternehmen, deren Exportumsätze die wichtigste Stellung einnehmen, die am häufigsten verfügbare Exporthilfen in Anspruch nehmen!
  
- ✓ Die Inanspruchnahme von Exporthilfen ist sogar **effizienter** als während der vorhergehenden Stadien (Angaben über Zufriedenheit klar verbessert)
  - weil die für den Export Verantwortlichen sie kennen und besser nutzen als während der Reifephase sind mehr als 50% der Unternehmen in der Lage spontan ein finanzielles Hilfeprogramm für den Export zu nennen, verglichen mit weniger als 20% während der Anlaufphase
  
  - weil die Einsätze bedeutend höher sind räumen Unternehmen tatsächlich die Ressourcen ein, um nach der richtigen Unterstützung zu suchen um diese in ihre eigene Strategie zu integrieren.



## III- Anhang : Methodik und Zusammenstellung

### Die Autoren dieser Untersuchung

Novalys entwickelt seit beinahe 8 Jahren **die wirtschaftliche Hilfestellung für Exportaktivitäten europäischer KMU** und wird mit mehr als **300 Aufgaben** pro Jahr in **12 verschiedenen Länder** betraut, die über ein Netzwerk von Büros (Vereinigtes Königreich, Italien, Deutschland, Polen) und Partner (Spanien, Asien) durchgeführt werden.

Diese Operationen zeichnen sich verantwortlich für **die gesamte internationale Entwicklung:**

- ✓ Marktforschung und Testprodukte
- ✓ Identifizierung und Auswahl von Kunden
- ✓ Institution und Animation von Vertriebsnetzen
- ✓ Untersuchungen für kommerzielle Partner
- ✓ Hilfestellung beim Aufbau von Filialen und Büros im Ausland

sowie :

- ✓ Ausbildungsprogramme für internationalen Industrie und Handel
- ✓ Vertretung auf Messen

Novalys leitet innerhalb des Rahmens der ADAPT Programminitiative durch die Gemeinschaft ein Projekt namens "Europäisierung der kommerziellen Politik von KMU ", dessen Zielsetzung darin besteht, die Instrumente zur Beratung zu erläutern und Ausbildung für den Exportbereich von Führungskräften von KMU zu stellen. Die Studie "500 KMU in Europa vor dem Export: Welche Methoden führen zum Erfolg?" stellt die vorbereitende Phase dieses Projektes dar und zielt darauf ab, Informationen einzuholen, die es uns ermöglichen, die gesammelten Erfahrungen im Bereich durch die Beratergruppe zu vervollständigen.





### Methodik

Die Feldforschung fand statt zwischen Oktober '98 und Januar '99. Sie wurde in Deutschland, Italien, Spanien, Frankreich von verschiedenen angeschlossenen Büros des Novalys Netzes durchgeführt.

Der Fragebogen ist beinahe 1.600 Unternehmen vorgelegt worden, nach drei Modalitäten:

- ✓ Zustellung und Rücksendung postalisch oder per Fax
- ✓ Zustellung postalisch und Antwort per Telefon
- ✓ von Angesicht zu Angesicht während einer Messe

Die Unternehmen wurden nach ausgewählten Kriterien selektiert:

- ✓ Binnenmarkt : Frankreich, Deutschland, Vereinigtes Königreich, Italien, Spanien
- ✓ Personalstärke liegt zwischen 20 und 500 Angestellten (mit wenigen Ausnahmen)
- ✓ zugehörig zu eine der folgenden Branchen:
  - Metallurgie
  - Landwirtschaft / Lebensmittel
  - Mechanische Ausrüstungen
  - Textil
  - Chemie, Gummi, Kunststoff
  - andere: Mobiliar, Spielzeug

Diese Industrien wurden aus unterschiedlichen Gründen gewählt:

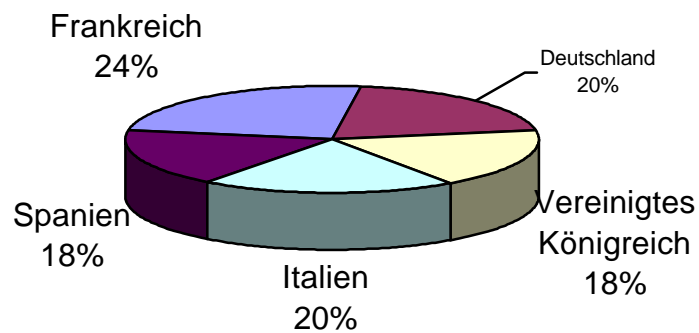
- ✓ Konzentration auf nur 5 Sektoren um bedeutsame Ergebnisse zu erzielen
- ✓ die ausgewählten Sektoren sind hochgradig präsent in der KMU Struktur und verfügen über ein starkes Exportpotenzial

**Abschließend wurden 500 Unternehmen im Entwicklungsstadium verschiedener Exportaktivitäten mit einbezogen.**



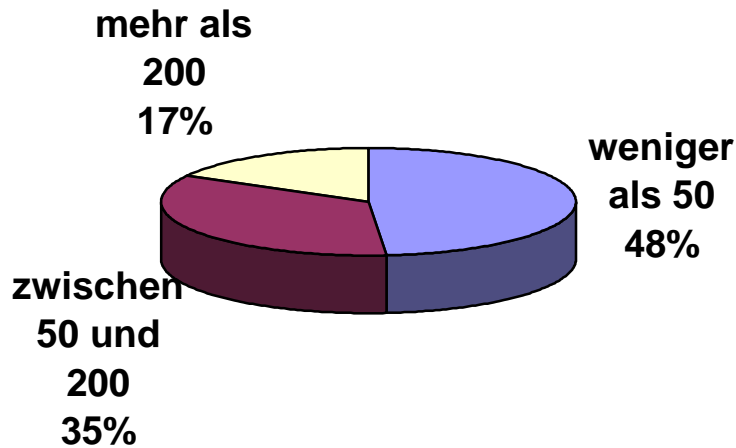
Zusammenstellung der Gruppe

Aufteilung der Unternehmen nach Binnenmarkt

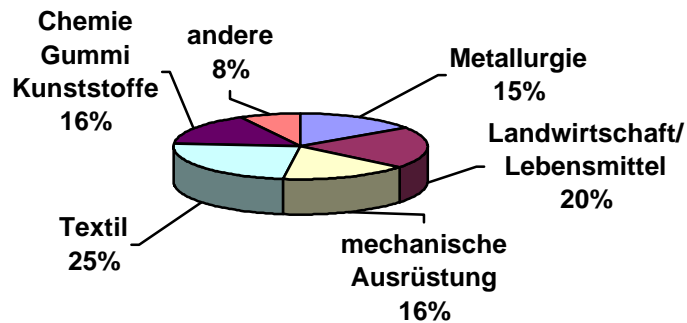




### Aufteilung der Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter



### Unterteilung der Unternehmen nach Aktivität



*Der Sektor mit dem Titel "andere" beinhaltet primär Unternehmen aus den beiden folgenden Industrien: Mobiliar und Spielzeug.*