

GUT VORBEREITET FÜR DEN SCHRITT INS AUSLAND

Dr. Paul Ammann & Jan Richard

Das Wirtschaftswachstum verschiebt sich in die Schwellenländer. Diese neuen Märkte sind auch für Schweizer Unternehmen verlockend. Den Chancen des grossen Marktpotenzials stehen dabei oft Risiken gegenüber, denen Unternehmen in den klassischen Exportmärkten weniger ausgesetzt sind. Um Chancen und Risiken eines Markteintritts optimal zu prüfen, wurde am Managementzentrum der Berner Fachhochschule die Markteintrittsanalysemethode Fit2Globalize™ entwickelt. Diese Methode systematisiert die Analyse vor dem Eintritt in ausländische Märkte. Anhand von Fragen bezüglich der Attraktivität eines Exportmarktes und der Bereitschaft eines Unternehmens für das internationale Geschäft werden die Chancen und Gefahren eines Markteintritts sowie die Stärken und Schwächen des Unternehmens aufgezeigt.

Die Chancen für Schweizer Exporteure in den Schwellenländern sind gross. Die Exporte in die BRIC-Länder werden jährlich um voraussichtlich 11 bis 19 Prozent ansteigen. Damit dürften sich die Ausfuhren in die BRIC-Staaten innert sieben Jahren beinahe verdreifachen. Extrapoliert man diese Entwicklungen bis 2030, erreichen die BRIC-Länder einen Anteil von beinahe 45 Prozent an den Schweizer Exporten. Zwar dürfte im Jahr 2030 immer noch rund ein Viertel der Schweizer Ausfuhren nach Westeuropa fließen, im Vergleich zum heutigen Anteil von knapp 65 Prozent wäre dies allerdings ein markanter Rückgang.

Neben den Chancen in den neuen Märkten gilt es aber auch, mögliche Stolpersteine zu prüfen, die bei einem Markteintritt in Schwellenländer zu Problemen führen könnten, wie Rechtssicherheit, Bürokratie oder mangelhaft ausgebaute Logistik sowie die fehlende interne Bereitschaft für das Geschäft mit Schwellenländern. Es ist wichtig, mögliche Risiken rechtzeitig zu erkennen, um darauf vorbereitet zu sein und richtig reagieren zu können.

Die Methode Fit2Globalize™ hilft den Unternehmen, alle relevanten Faktoren eines Markteintritts abzuschätzen. Sie unterstützt die Analysephase bis zur SWOT (Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren) vor der eigentlichen Strategiedefinition (Abb. 1). Mit dieser Methode können Unternehmen die relevanten Informationen aufbereiten, um eine Markteintrittsstrategie für ein Land zu entwickeln. Die Methode enthält zwei Dimensionen: Die externe Dimension zeigt die Chancen und Gefahren im ausländischen Markt, während die interne Dimension den Unternehmen die eigenen Stärken und Schwächen in Bezug auf das internationale Geschäft darlegt. Gerade diese Dimension wird oft unterschätzt: Eine Stärke dieser Methode liegt darin, dass sie neben dem Potenzial eines ausländischen Marktes auch klar aufzeigt, ob ein Unter-

nehmen überhaupt bereit ist, international tätig zu sein. Input und Output der Methode sind in Abb. 2 zusammengefasst. Über das Beantworten von je 25 Fragen zur Markt-

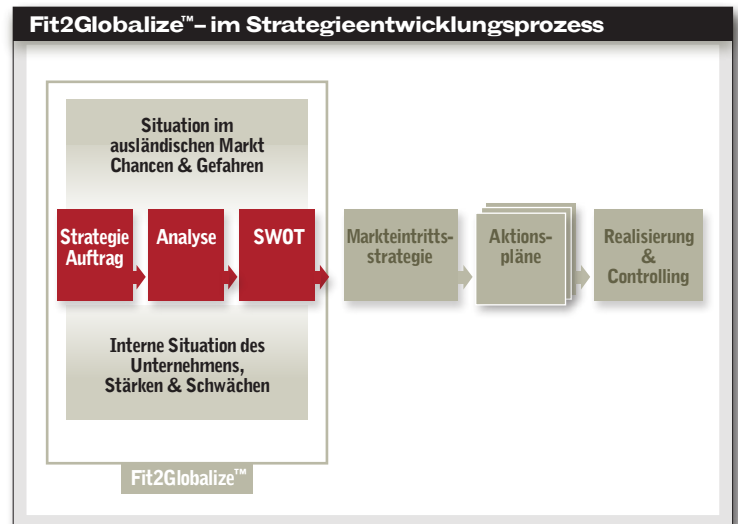


Abb. 1 Einbettung der Analysephase in den strategischen Prozess eines Unternehmens.

situation in einem Land und zur internen Situation des Unternehmens werden die Chancen und Gefahren sowie die Stärken und Schwächen erarbeitet. Die auf den ausländischen Markt bezogenen Fragen behandeln die politische, soziale, ökonomische, legale und technologische Situation eines Ziellandes. Auch die Kunden- und Konkurrenzsituation und das Marktpotenzial sind Themen der externen Analyse. Mit den Fragen bezüglich der internen Situation eines Unternehmens werden seine Management-, Kern- und Supportprozesse auf ihre Bereitschaft für das internationale Geschäft hin untersucht. Viele der Fragen zu den einzelnen Exportmärkten werden über den Zugriff auf Einschätzungen von spezialisierten Informationsanbietern beantwortet, wie der Weltbank, des IMF, Euler Hermes, Transparency International, doingbusiness.org, Human Development Index, heritage.org, WTO, geert-hofstede.com und Weiteren. Damit wird sichergestellt, dass Entscheidungen nicht aufgrund von «Bauchgefühlen», sondern aufgrund neutraler Einschätzungen getroffen werden. Die Resultate der Methode umfassen ein Attraktivitäts-/Bereitschafts-Portfolio, eine SWOT-Analyse sowie eine To-do-Liste bezüglich der identifizierten Schwächen und der Gefahren. Schliesslich werden unterschiedliche Märkte verglichen, um die Entscheidung bei der Priorisierung des externen Geschäfts zu erleichtern.

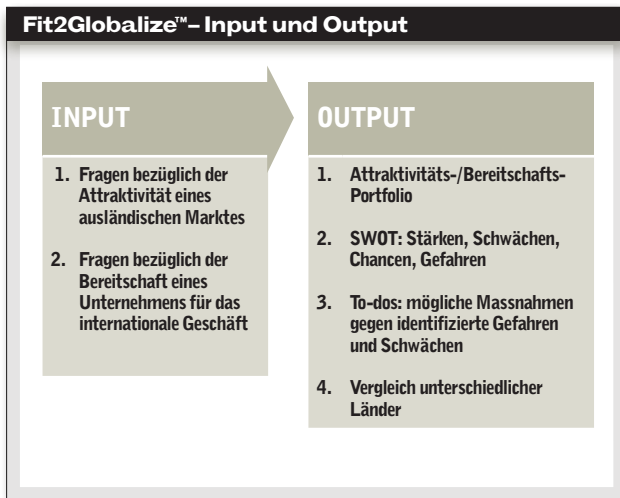


Abb. 2 Input und Output der Analysemethode Fit2Globalize™.

Im Marktattraktivitäts-/Bereitschafts-Portfolio (Abb.3) werden je nach der Position des analysierten Marktes vier Normvorgehensweisen vorgeschlagen: Für das Unternehmen im Beispiel in Abb. 3 ist Italien ein Markt, der bearbeitet werden sollte, und zwar weil der Markt attraktiv und das Unternehmen bereit ist für das Geschäft mit Italien. Das Potential ist allerdings begrenzt. China dagegen weist zwar ein hohes Potenzial aus, aber das Unternehmen ist noch nicht bereit, in China tätig zu werden. Deshalb gilt hier die Normstrategie «Hausaufgaben machen». Die Hausaufgaben ergeben sich aus den aufgrund der Antworten definierten Gefahren eines Marktes und den Schwächen eines Unternehmens. Sie werden in einer To-do-Liste als Vorschlag ausgegeben.

Unternehmen sollten sich auf Märkte in den Quadranten eins und zwei konzentrieren. Märkte in Quadrant vier sollten vorläufig nicht bearbeitet werden und solche in Quadrant drei nur nachrangig – z. B. bei sehr tiefen Eintrittsbarrieren.

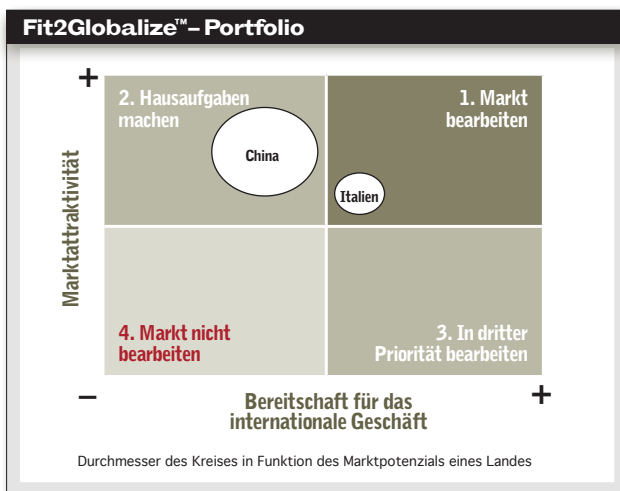


Abb. 3 Das Marktattraktivitäts-/Bereitschafts-Portfolio von Fit2Globalize™.

Die Erfahrung zeigt, dass diese Methode sich besonders für den Einsatz in einem Projektteam anbietet, denn für die Beantwortung der Fragen ist ein Input unterschiedlicher Sichtweisen wichtig. Die Diskussion vor der Beantwortung einer Frage ist bei dieser Methode entscheidend, da somit alle im Projektteam sich mit den Fragen auseinandersetzen müssen und ihr Wissen in die Bewertung der Fragen einbringen. Vom Start bis zum Abschluss der Analyse ist mit etwa zwei Monaten zu rechnen. Je nach Unternehmen und Komplexität der Märkte/Produkte kann diese Frist länger dauern. Optimal ist ein Team von vier Personen, wobei zwei Personen die externe Analyse und zwei die interne Analyse durchführen. Idealerweise werden Personen eingesetzt, die Erfahrung im internationalen Geschäft und unter Umständen mit den zu untersuchenden Zielländern haben.

BIS 2030 ERREICHEN DIE SCHWEIZER EXPORTE IN BRIC-LÄNDER EINEN ANTEIL VON BEINAHE 45 PROZENT

Die Fit2Globalize™-Methode verfügt über zahlreiche Vorteile gegenüber anderen Methoden: Die Antworten sind sprachlich ausformuliert und weit präziser als die normalerweise in ähnlichen Anwendungen eingesetzten Ratings, die sich auf das Schema «schlecht / eher schlecht / eher gut / gut» beschränken. Die Fragen und Kriterien sind im Detail beschrieben. Viele öffentlich zugängliche Datenbanken werden eingesetzt, um eine neutrale Einschätzung der Fragen zu gewährleisten. Jede Markt-Geschäft-Kombination kann untersucht werden. Für jede Frage werden Massnahmen vorgeschlagen, die ausgeführt werden sollten, falls die Antwort auf eine Gefahr im Zielland oder eine Schwäche des Unternehmens hinweist. Die Fragen sind aufgelistet auf www.fit2globalize.ch.

Fit2Globalize™ wird am Managementzentrum Bern im Executive MBA in International Management (www.emba.ch) und in Beratungsprojekten angewandt. Die Studierenden setzen die Methode im Laufe einer Markteintrittsstudie ein, die sie während Auslandsaufenthalten in China, Russland oder den USA verfassen. Für die Unternehmen sind die Resultate von hohem Interesse. Hauptvorteile der Methode sind, dass alle relevanten Fragen und Themen auf den Tisch kommen, die Resultate neutralen Charakter haben und optimal als Diskussionsgrundlage für die Strategiedefinition eingesetzt werden können. ◀

Dr. oec. HSG Paul Ammann ist Leiter des Executive MBA in International Management am Managementzentrum der Berner Fachhochschule.
Jan Richard, M. Sc., EMBA, ist Innovation & Technology Manager bei den SBB und leitet eine Beratungsfirma.



Weitere Informationen: www.emba.h.
 Fragen und Anmerkungen an: paul.ammann@bfh.ch.