

- AUSSENHANDELSSTELLEN
- MARKETING- & ZWEIGBÜROS



WELTWEIT FÜR SIE DA.

Über 100 Stützpunkte zur Internationalisierung der österreichischen Wirtschaft auf allen 5 Kontinenten stehen Ihnen zur Verfügung! Profitieren Sie vom know-how des weltweiten Netzes der österreichischen Außenhandelsstellen und nützen Sie das vielfältige Service unserer Handelsdelegierten!



Gerhard Apfelthaler, Monika Vuong

GOING INTERNATIONAL für Technology Start-ups

Gerhard Apfelthaler, Monika Vuong

**GOING INTERNATIONAL
für Technology Start-ups**

INHALTSVERZEICHNIS

Die 5 Schritte zur Internationalisierung	7
1 Corporate Readiness Evaluation	9
1.1 Die Wichtigkeit der richtigen Internationalisierungsmotive	9
1.2 Die Notwendigkeit verfügbarer Ressourcen	11
1.3 Der „richtige“ Strategietypus	12
2 Product Readiness Assessment	16
2.1 Internationale Produktpolitik	19
2.2 Internationale Preis- und Konditionenpolitik	20
2.3 Internationale Distributionspolitik	22
2.4 Internationale Kommunikationspolitik	23
3 Target Market Selection	26
4 Entry Mode Selection	30
4.1 Funktioneller Markteintritt	30
4.1.1 Markteintritt durch Exporte	30
4.1.2 Markteintritt durch Lizenzvergaben	32
4.1.3 Markteintritt durch Franchising	36
4.2 Institutioneller Markteintritt	36
4.2.1 Markteintritt durch Joint Ventures und M&A	37
4.2.2 Markteintritt durch Niederlassungsgründung	38
4.3 Wahl der Markteintrittsstrategie	39
5 Go International	42

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Die fünf Schritte zur Internationalisierung	8
Abbildung 2: Stufe 1 der Internationalisierungsentscheidung - Corporate Readiness Evaluation	9
Abbildung 3: Pro-aktive und reaktive Internationalisierungsmotive	10
Abbildung 4: Das EPRG Strategie-Schema	14
Abbildung 5: Stufe 2 der Internationalisierungsentscheidung – Product Readiness Assessment	16
Abbildung 6: Marketing Mix und STEP-Faktoren	18
Abbildung 7: Checkliste für die Eignung eines Distributionspartners	23
Abbildung 8: Stufe 3 der Internationalisierungsentscheidung – Target Market Selection	26
Abbildung 9: Stufen der International Market Selection	28
Abbildung 10: Stufe 4 der Internationalisierungsentscheidung – Entry Mode Selection	30
Abbildung 11: Die Vor- und Nachteile des indirekten Exports	31
Abbildung 12: Die Vor- und Nachteile des Exports	32
Abbildung 13: Checkliste für die Eignung eines Lizenznehmers	34
Abbildung 14: Vor- und Nachteile der Lizenzvergabe	35
Abbildung 15 Vor- und Nachteile des Joint Ventures und des M&A's	38
Abbildung 16: Vor- und Nachteile der Niederlassungsgründung	39

AWO – Weltweites Wachstum für österreichische Unternehmen

Wer wir sind – AUSSENWIRTSCHAFT ÖSTERREICH (AWO)

Wir sind die österreichische **Internationalisierungsagentur** – der Impulsgeber und Begleiter für alle **internationalen** Aktivitäten heimischer Unternehmen. Wir sind Gesicht und Stimme der österreichischen Wirtschaft und des Standorts Österreich im Ausland.

Was wir machen – WORLDWIDE BUSINESS SUPPORT

- Wir **informieren** Unternehmen weltweit über Märkte, Branchen und Geschäftsbedingungen.
- Wir **vernetzen** österreichische Unternehmen mit internationalen Kunden und Partnern. Unsere guten Kontakte zu Politik und Verwaltung in den Zielländern ebnet österreichischen Firmen den Weg zum Erfolg.
- Wir **beraten** die Unternehmen beim Export von Waren und Dienstleistungen, bei Beschaffungsgeschäften, bei Auslandsinvestitionen, bei Finanzierungen, bei Technologie-Kooperationen und beim Transfer von Geschäftsideen und Vertriebskonzepten.
- Wir **positionieren** Österreich weltweit als kompetenten Partner, innovativen Anbieter und attraktiven Standort.

Was haben unsere Kunden davon – GUIDANCE FOR GROWTH

Aktuelle Information, die Kontakte zu den richtigen Leuten und die konsequente Betreuung durch über 100 „Filialen“ schaffen Vorteile und minimieren Risiken im internationalen Geschäft. Dieser Vorsprung und ein positives Image Österreichs im Ausland bringen Wachstum für jedes einzelne Unternehmen und für die österreichische Wirtschaft.

Wie wir das machen- DYNAMIC, EXPERT, IN TOUCH, TRUSTED, VALUE-ADDING.

Dynamisch gehen wir österreichischen Unternehmen in Auslandsmärkten voran. Weltweit zeigen wir aktuelle Geschäftsmöglichkeiten und Markttrends auf und suchen schon heute die Chancen von morgen.

Unsere **Experten** sind weltweit dort, wo die Märkte Erfolg versprechen. Detailliertes Wissen über Wirtschaft und Kultur der einzelnen Länder macht den Kunden sicher: Sie vertrauen dem richtigen Spezialisten zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort.

Am Puls der Bedürfnisse unserer Kunden und ihrer Märkte sind wir unkomplizierter und vielseitiger Partner. Gemeinsam suchen wir realistische Chancen und finden marktnahe Lösungen.

Das **Vertrauen** unserer Kunden gewinnen wir als unabhängige und nicht Gewinn orientierte österreichische Institution. Wir beurteilen Chancen und Risiken neutral und sind mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung erste Anlaufstelle und Sicherheitsanker.

Unsere Kompetenz schafft **Mehrwert** für unsere Kunden: Wir bestätigen das Vertrauen in unsere Qualifikation durch Resultate: internationales Wachstum für österreichische Unternehmen.

Die Bedeutung der **AWO** als **Internationalisierungspartner** und in der Exportwirtschaft lässt sich am besten in Zahlen ausdrücken:

107 Stützpunkte in 72 Ländern:	Zur Internationalisierung sind wir für Sie da. 69 Außenhandelsstellen, 4 Zweigbüros, 34 Marketingbüros, 45 Konsulenten. Weltweit. Da wo Sie uns brauchen.
708 AWO-Mitarbeiter:	Denn "People make the difference". 96 Mitarbeiter im In-, 612 Mitarbeiter im Ausland;
79 Nationalitäten:	Wir leben „Cross-Cultural“-Management. Täglich.
64 Muttersprachen:	Wir sprechen viele Sprachen. Auch die Ihres nächsten Kunden.
793 AWO-Veranstaltungen:	Im In- (240) und Ausland (553). Jährlich. Wir bauen Ihre Netzwerke für morgen.
1.100 AWO-Publikationen:	Information über alle Weltmärkte ist unser Job.
20.000 österreichische Kunden:	Werden jährlich durch die AWO beraten. Wir informieren persönlich. 1.000x am Tag. Die AWO hat rund 230.000 Einzelkontakte mit ihren österreichischen Kunden im Ausland pro Jahr. Davon 165.000 mit 15.000 Mitgliedsfirmen.
Worldwide Business Support:	Wir lösen Ihre Probleme. Dort wo sie entstehen.
Außerdem	
30.000 Exporteure:	8 % aller österreichischen Unternehmen sind im Auslandsgeschäft tätig.
57,6 % Exportquote , 6 von 10 Euro:	Bereits 6 von 10 Euro verdient Österreich außerhalb seiner Grenzen. Somit ist die Außenwirtschaft DER Wohlstandsfaktor Österreichs und eine Hauptsäule des österreichischen Wirtschafts- und Sozialsystems.
10.300,- Export-Euro/Einwohner:	Österreich erobert Platz 7 unter allen exportierenden Ländern der Welt und reiht sich in den Reigen der Top-Exportnationen wie Schweiz und Schweden ein. Österreich überholt den Welt-Exportkaiser Deutschland.
1,9 % BIP-Wachstum durch Export:	Von 3,2 % Gesamtwachstum erbringen die österreichischen Exportunternehmen 1,9%.

Go International!

Weltweit sind viele junge Technologieunternehmen heutzutage bereits international tätig; einige von ihnen sogar von Beginn ihrer Geburtsstunde an – sie sind die so genannten „Born Globals“, oftmals Pioniere zukünftiger Produkte, Dienstleistungen oder ganzer Branchen. Wie sieht es diesbezüglich in Österreich aus? Ob es die Bereiche der Biotechnologie, der Kommunikationstechnologie, der Nanotechnologie oder der industriellen Technologie sind – auch Österreich hat seine Aushängeschilder und Vorzeigeunternehmen in den wirtschaftlichen Zukunftsfeldern. Und auch in Österreich sind viele dieser Unternehmen vom ersten Tag ihrer Tätigkeit international tätig – manchmal, weil ihre Technologie einfach weltweit konkurrenzlos ist, manchmal, weil sie aufgrund ihres Nischencharakters keinen Heimatmarkt mehr haben. Für sie alle bringt die Internationalisierung neben der Chance auf Erfolg auch Unsicherheiten und – manchmal beträchtliche – Risiken mit sich. Mangelnde Informationen über den Zielmarkt, unterschiedliche Markt- und Wettbewerbsbedingungen, sowie kulturelle Unterschiede haben einen großen Einfluss auf den Internationalisierungs- und somit auch auf den langfristigen Unternehmenserfolg. Diese Faktoren sind vor allem für kleine und mittlere Technologieunternehmen im kapitalintensiven Hightech Bereich von großer Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund soll unsere vorliegende Publikation insbesondere forschungs-, innovations- oder technologieintensive Start-Up Unternehmen, die den Versuch in den globalen Markt noch nicht gewagt haben, bei ihren Internationalisierungsvorhaben begleiten. Aber auch Unternehmen, die der Phase des Start-Ups entwachsen sind und sich bereits in einer Wachstums- und Kommerzialisierungsphase befinden, sollen – z. B. beim Eintritt in neue Auslandsmärkte – von diesem Ratgeber Gebrauch finden.

Unsere Publikation wurde im Rahmen der „go international“ Initiative, die von der Bundesregierung und der Wirtschaftskammer Österreich ins Leben gerufen wurde, erstellt. „go international“ besteht aus mehreren Aktionsprogrammen, die mit verschiedenen Aktivitäten und Maßnahmen den österreichischen Unternehmen den Weg in die internationale Welt erleichtert – ungeachtet dessen ob es die ersten Schritte zum Exporterfolg oder der erfolgreiche Ausbau der Exporttätigkeiten sein sollen. Mehr Informationen zu „go international“ finden Sie unter www.go-international.at. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und hoffen, mit dem vorliegenden Ratgeber auch ein wenig zu diesem beitragen zu können.

Mag. Dr. Walter Koren
Abteilungsleiter
AUSSENWIRTSCHAFT ÖSTERREICH (AWO)

Die 5 Schritte zur Internationalisierung

Welcher Auslandsmarkt ist der aussichtsreichste? Was sollen wir beachten? Sind wir schon so weit? Welche Risiken müssen wir beachten? Werden unsere Technologien zum Markt zugelassen werden? Das sind einige von vielen Überlegungen, die in den Köpfen vieler Entscheidungsträger in Start-Up Unternehmen vor dem ersten Schritt auf Auslandsmärkte kurz aufblitzen. In vielen Fällen aber werden diese Fragen wegen Sachzwängen der operativen Geschäftstätigkeit oft allzu rasch ad acta gelegt. Schließlich, so eine oft anzutreffende Einstellung, hat man lange Jahre Forschung und Entwicklung betrieben, um international konkurrenzfähige Technologien zu entwickeln, und jetzt wäre es an der Zeit, endlich Umsätze zu generieren. Wenngleich diese Einstellung auch verständlich ist, so ist es aber dennoch so, dass die internationale Vermarktung von Technologien nicht weniger Professionalität erfordert als die Forschung und Entwicklung. Der Eintritt in internationale Märkte kann nur dann möglichst Erfolg versprechend und risikolos erfolgen, wenn unnötige Fehlritte vermieden werden. Wenn gewisse Grundsatzfragen überlegt, durchdacht und vor allem systematisch abgearbeitet werden, kann der Weg zum Erfolg wesentlich Ressourcen schonender sein. Bei der Beantwortung der angesprochenen Grundsatzfragen können Ihnen die Experten der Außenwirtschaft Österreich oder auch private Export- und Internationalisierungsberater helfen. Selbstverständlich können Sie die wesentlichsten Fragen aber auch selbst im Unternehmen abarbeiten. Wesentlich ist lediglich, dass Sie sich dabei systematisch und kritisch den vier wichtigsten Bereichen stellen:

- (1) Wo steht das Unternehmen gerade? Sind wir zur Internationalisierung bereit? Müssen noch vor oder im Laufe der Internationalisierung zusätzliche Ressourcen aufgebaut werden?
- (2) Welches Potential hat die Technologie (bzw. das Produkt oder die Dienstleistung) auf internationalen Märkten? Muss die Technologie (das Produkt, die Dienstleistung) für Auslandsmärkte adaptiert werden?
- (3) Welche Märkte versprechen das größte Marktpotenzial? Welche Märkte bergen das geringste Risiko?
- (4) Können wir den Eintritt alleine bewältigen oder brauchen wir Partner? Welcher Markteintrittsmodus ist für uns der richtige?

Nach der systematischen und kritischen Bearbeitung dieser vier genannten Fragenbereiche sind Sie bereit, für die fünfte und letzte Stufe, den internationalen Markteintritt oder das Going International (s. Abbildung 1).



Abbildung 1 Die fünf Schritte zur Internationalisierung

Im Folgenden wird zu jedem einzelnen der vier Bereiche ein kurzer Überblick gegeben, der Ihnen helfen soll, die richtigen Fragen zu stellen, und die richtigen Antworten darauf zu finden.

1. Corporate Readiness Evaluation

Nach einer prinzipiellen Internationalisierungsentscheidung sollte der erste Schritt (s. Abbildung 2) in Richtung eines erfolgreichen internationalen Markteintritts bei Unternehmen ein gründliches Hinterfragen der eigenen Bereitschaft zur Internationalisierung, der so genannten „Corporate Readiness“ sein.



Abbildung 2: Stufe 1 der Internationalisierungsentscheidung - Corporate Readiness Evaluation

Ob ein Technologie Start Up bereit ist, international aktiv zu werden, lässt sich natürlich nicht einfach beantworten; die Frage berührt nicht nur selbst unterschiedlichste Teilbereiche, sondern wendet sich auch sowohl persönlich an die Entscheidungsträger als auch an das Technologieunternehmen selbst. Es geht schließlich nicht nur um eine triviale Ausdehnung der unternehmerischen Aktivitäten auf andere geographische Gebiete, sondern auch um einen prinzipiellen Wandel in den Aufgaben und im Unternehmen selbst. Daher ist es essentiell, das Technologieunternehmen und sein Internationalisierungspotential genauer unter die Lupe zu nehmen. Um das interne Potential zu beurteilen, müssen vor allem drei Kernfragen beantwortet werden: die Frage der Internationalisierungsmotive, jene der unternehmensstrategischen Orientierung und jene der Verfügbarkeit von Ressourcen.

1.1 Die Wichtigkeit der richtigen Internationalisierungsmotive

Unternehmer, Mitarbeiter und Unternehmen haben die unterschiedlichsten Motive, sich für internationale Märkte zu interessieren; manchmal, weil sie nach zusätzlichem Gewinn streben, manchmal weil sich durch internationale Expansion Wachstumschancen ergeben und manchmal weil eine Ausdehnung des Geschäfts in andere Länder den Bestand des Unternehmens sichert. Manchmal sind die Motive für eine Internationalisierung sogar komplett irrational. Viel wichtiger als diese Unterscheidung ist die Tatsache, dass Motive entweder pro-aktiv (auch aktiv genannt) oder reaktiv (auch passiv genannt) sein können (s. Abbildung 3).

	Pro-aktive Motive	Passiv-reaktive Motive
Gewinnorientierte Motive	<ul style="list-style-type: none"> • Auslagerung der Produktion • Auflage höherer Serien durch Auslandsverkauf • Abschöpfung von Konsumentenrenten • Stabilisierung des Umsatzes 	<ul style="list-style-type: none"> • Auflage höherer Serien durch Auslandsverkauf • Stabilisierung des Umsatzes
Unternehmenssicherungsorientierte Motive	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt/Ausbau der Marktposition auf Auslandsmärkten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ungenügende Absatzchancen im Heimatmarkt • Marktsättigung im Inland • Vermeiden von inländischer Konkurrenz • Mitziehen mit oder Nachahmen von Konkurrenten • Ausgleich für den Verlust an Marktanteilen • Erhalt und Ausbau der Marktposition auf Auslandsmärkten
Wachstumsorientierte Motive	<ul style="list-style-type: none"> • Verlängerung des Produktlebenszyklus • Teilnahme am hohen Wachstum in dynamischen Märkten • Strategische Wachstumsentscheidung 	
Andere Motive	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung eines bereits bestehenden Kontaktes im Ausland • Persönliche Präferenz/Antrieb eines verantwortlichen Managers 	<ul style="list-style-type: none"> • Zufälliges Wahrnehmen einer Chance • Nutzung eines bereits bestehenden Kontaktes • Mitziehen mit Kunden (z.B. Zulieferbetriebe) • Persönliche Präferenz eines Managers • Absetzen einer Überschussproduktion • Nähe zu Auslandsmärkten

Abbildung 3: Pro-aktive und reaktive Internationalisierungsmotive

Im Falle der re-aktiven Motive treffen Unternehmen die Internationalisierungsentscheidung nicht ganz freiwillig. Aufgrund von Umständen wie z.B. einer beschränkten Nachfrage bzw. einem Einbruch der Nachfrage auf dem Heimatmarkt, einem ruinösen Preiskampf, dem Eintritt eines übermächtigen Konkurrenten oder dem Aufbau von Überkapazitäten in der Produktion sehen sich Unternehmen gewissermaßen gezwungen, ihr Glück auf ausländischen Märkten zu versuchen. Pro-aktive Motive hingegen sind zumeist solche, unter denen der Schritt in internationale Märkte aufgrund einer bewusst, autonom und strategisch getroffenen Entscheidung erfolgt. Internationalisierung ist also nicht die Folge von Druck oder Misserfolg, sondern vielmehr der Start in eine neue Phase der Unternehmensentwicklung. In vielen Fällen

hat sich gezeigt, dass pro-aktive Internationalisierungsmotive viel häufiger zu Erfolg führen als reaktive. Einer der Gründe liegt darin, dass Unternehmen im Falle eines pro-aktiven Motivs eher bereit sind, systematisch vorzugehen und ihr Vorhaben mit entsprechenden Ressourcen auszustatten. Sie werden also materiell und immateriell mit höherem Engagement verfolgt. Für Unternehmen, die reaktiven Internationalisierungsmotiven folgen, ist Internationalisierung oftmals kein gewollter Prozess, sondern eine mehr oder weniger ungeliebte Notwendigkeit. Sie setzen nicht ausreichend Ressourcen ein und verfolgen den Internationalisierungsprozess weniger ernsthaft. Sie sind daher viel anfälliger für Misserfolge.

Dies bedeutet nun nicht notwendigerweise, dass jedes Unternehmen, das einem passiven Internationalisierungsmotiv folgt, automatisch zu einem Misserfolg verdammt ist. Man kann einem solchen Unternehmen auch nicht automatisch davon abraten, den Schritt in fremde Märkte zu setzen. Es bedeutet viel mehr, dass eventuell mit höheren internen und externen Herausforderungen gerechnet werden muss. Es muss daher besonders viel Augenmerk darauf gerichtet werden, zielgerichtet und systematisch vorzugehen. Die meisten Technologieunternehmen werden aufgrund der Natur ihrer Tätigkeit in einer engen technologischen Nische von Anfang an von einem passiv reaktiven Motiv getrieben. Oftmals sind sie gezwungen, ihre Produkte im globalen Markt zu vertreiben, da sie keinen Heimatmarkt haben, der genug Absatzpotenzial bieten würde. Technologieunternehmen ist daher dringend anzuraten, die Internationalisierungsentcheidung mit besonderer Sorgfalt in Angriff zu nehmen.

1.2 Die Notwendigkeit verfügbarer Ressourcen

Der Phase der internationalen Vermarktung geht in Technologie Start-Up-Unternehmen oftmals eine intensive Phase der Entwicklung voraus, in welcher eine Technologie von der Idee bis hin zur Marktreife entwickelt wird. In dieser Phase werden nicht nur oftmals die finanziellen Ressourcen stark strapaziert, sondern es werden alle Strukturen und Prozesse alleine auf technologische und in geringerem Ausmaß auf wirtschaftliche Aspekte ausgerichtet. Spätestens im Rahmen der internen Potentialanalyse vor einem internationalen Markteintritt müssen daher auch Überlegungen angestellt werden, ob das Technologie Start Up über die notwendigen Ressourcen verfügt, um die entsprechenden Markteintrittsentscheidungen umzusetzen. Dabei ist es besonders wichtig, nicht nur die heutige, aktuelle Ressourcenlage abzuschätzen, sondern auch an die Zukunft zu denken; z.B. an besonders erfreuliche oder mitunter auch besonders herausfordernde Szenarien im Zusammenhang mit dem Internationalisierungsvorhaben. So könnte es z. B. sein, dass man als Technologie-Start Up von einem Großauftrag überrascht wird, dessen Abarbeitung die Ressourcen des Unternehmens stark strapaziert. Es könnte aber alleine auch schon sein, dass man gegenüber einem zwar attraktiven, aber in vielen Aspekten übermächtigen Kunden in schwierigen Verhandlungen gegenüber bestehen muss. Es könnten sich aber auch noch größere und weniger erfreuliche Herausforderungen stellen, wie z. B. das illegale Kopieren der eigenen Technologie. Diese für eine erfolgreiche Internationalisierung notwendigen Ressourcen können interner oder externer Natur sein, und in beiden Fällen haben diese sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte.

Interne Ressourcen betreffen all jene Ressourcen, die innerhalb der unternehmensinternen Wertschöpfungskette zur Leistungserstellung nötig sind, also z.B. Inputfaktoren wie Finanzen, Personal oder Anlagen. Externe Ressourcen betreffen vor- oder nach gelagerte Produkte oder Dienstleistungen, die von unternehmensexternen Personen oder Unternehmen erbracht werden. Dies könnte z.B. die Leistungen von Zulieferunternehmen, Banken, Steuerberatern, Logistikdienstleistern u. v. a. m. betreffen. In der quantitativen Dimension muss sich das Technologie-Start Up überlegen, in welchem Ausmaß unterschiedlichste Ressourcen wie z.B. Anlagen, finanzielle Ressourcen, Personal für die internationale Marktbearbeitung notwendig sind. Idealerweise wird dies für ein Best Case-, ein Worst Case- und ein reales Szenario gemacht. Die qualitative Dimension beschäftigt sich mit der Frage, in welcher Qualität die benötigten Ressourcen vorhanden sein müssen (also z.B. welche Qualifikationen in welcher Ausprägung bei Mitarbeitern vorhanden sein müssen).

Einer der wichtigsten Einflussfaktoren auf den Internationalisierungserfolg ist das Humankapital. Hier spielen insbesondere die Persönlichkeitsfaktoren von Führungskräften und Mitarbeitern eine sehr wichtige Rolle. Sehr wesentlich ist das, was sehr generell mit Auslandsorientierung umschrieben werden kann. Diese betrifft, nur um einige Beispiele zur Illustration zu nennen, die Einstellung gegenüber längeren Auslandsaufenthalten, die Flexibilität gegenüber Veränderungen, die Risikobereitschaft und die Empathie gegenüber Menschen aus anderen Kulturkreisen. Es ist ratsam, schon in sehr frühen Stadien der Personalauswahl in Technologie Start-Up-Unternehmen auf die Auslandsorientierung von Mitarbeitern zu achten.

Ganz ähnlich wie im Falle der Internationalisierungsmotive bedeutet eine nicht ideale Bewertung der Ressourcenlage noch nicht notwendigerweise eine Entscheidung gegen den Internationalisierungsschritt. Vielmehr sollen in einer solchen Situation Überlegungen angestellt werden, ob und wie die fehlenden Ressourcen aufgebaut werden können bzw. ob es Alternativen zum internationalen Markteintritt gibt (wie z.B. den Verkauf der Technologie an einen größeren Player im Heimatmarkt, der sich um die internationale Vermarktung kümmert).

1.3 Der „richtige“ Strategietypus

Neben den Internationalisierungsmotiven und der Frage der verfügbaren Ressourcen ist im Weiteren auch die strategische Orientierung des Technologie Start Up's ein wesentlicher Faktor in der Beurteilung der „Corporate Readiness“. Der Strategietypus des Unternehmens, egal ob bewusst gewählt oder evolutionär entstanden, egal ob explizit kommuniziert oder implizit gelebt, beeinflusst alle Bereiche der Unternehmung und somit vor allem auch die internationale Expansion. Im Kontext der Internationalisierung sind natürlich in erster Linie Fragen der Offenheit gegenüber internationalen Märkten und des Grades der Integration internationaler Aktivitäten von Interesse. Hier erweist sich zur Orientierung das so genannte EPRG-Schema als nützlich. EPRG ist eine Abkürzung, die auf vier unterschiedliche Strategieansätze verweist: den ethnozentrischen, den polyzentrischen, den regiozentrischen und den geozentrischen Ansatz. Kurz erläutert könnte man sagen, dass das ethnozentrisch agierende Unternehmen davon ausgeht, dass Technologien, Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsprozesse im Allgemeinen auf ausländischen Zielmärkten gleich wie auf dem Heimatmarkt „funktionieren“. Dies kann natürlich – je nach Zielmarkt oder Branche – eine völlig falsche Prämisse sein; ein derart standardisiertes Vorgehen kann aber durchaus auch zutreffen, selbst dann wenn Märkte sehr unterschiedlich sind. Wesentlich ist nämlich nicht immer nur der Unterschied an sich, sondern auch ob sich die Unterschiede letztlich auf relevante Erfolgsfaktoren, wie z.B. das Konsumentenverhalten oder die Kaufentscheidung eines ausländischen Kunden auswirken. Der größte Vorteil der ethnozentrischen Orientierung sind die geringen Adaptionskosten, der größte Nachteil natürlich, dass potenziell die Bedürfnisse des Marktes nicht erkannt und befriedigt werden. Polyzentrische Unternehmen hingegen richten sich sehr stark nach dem jeweiligen Zielmarkt, sie gehen adaptiv vor. Dadurch, dass sie möglichst genau auf die lokalen Gegebenheiten jedes einzelnen Zielmarktes eingehen, versuchen Sie wie ein lokales Unternehmen zu agieren und wahrgenommen zu werden, und dadurch den Zielmarkt möglichst optimal zu bearbeiten. Der polyzentrische Ansatz bietet den großen Vorteil, dass die Bedürfnisse des ausländischen Zielmarktes sehr gut erkannt und nahezu perfekt bedient werden. Gleichzeitig ergibt sich aus der bedingungslosen Adaptierung allerdings auch ein deutlicher Nachteil – die konsequente Adaptierung ist kosten- und steuerungintensiv. Ähnlich wie ethnozentrische Unternehmen, gehen auch geozentrisch (oftmals auch „global“ genannt) agierende Unternehmen in einer standardisierten Weise vor. Der Unterschied ist allerdings, dass das geozentrische Unternehmen seine Technologien, Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsprozesse allerdings nicht durch einen Heimatmarkt definiert. Das geozentrische Unternehmen geht davon aus, dass (sowohl input- als auch outputseitig) Ländermärkte nicht mehr relevant sind, sondern dass es weltweit einheitliche Teilmärkte bzw. Marktsegmente gibt, die sehr homogen sind. Nationalität oder nationale Unterschiede spielen hier also keine Rolle mehr. Unter dem regiozentrischen Ansatz werden Elemente des globalen und des polyzentrischen Ansatzes vereint. Es wird versucht, für Gruppen von Ländern (z. B. Osteuropa) gewisse Standardisierungen vorzunehmen. In der folgenden Abbildung 4 werden die Unterschiede dieser Ansätze zueinander kurz erläutert.

Ethnozentrische Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Stammland-/Heimatlandorientierung in allen bzw. den meisten Bereichen des Unternehmens • Dominanz des Stammlandes bei Auslandsaktivitäten • Stammlandoptimale Strategien werden auf Auslandsmärkte übertragen • Strategische Entscheidungen werden in der Zentrale im Stammmarkt getroffen • Auslandsmarktbearbeitung oftmals vom Stammland aus • Führungspositionen in ausländischen Tochtergesellschaften werden mit Stammland-Mitarbeitern besetzt • Technologien, Produkte und Dienstleistungen werden für den Stammmarkt entwickelt
Polyzentrische Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Gastland- bzw. Zielmarktorientierung • Respektiert die Verschiedenartigkeit ausländischer Zielmärkte • Individuelle Strategieentscheidung für die jeweiligen Auslandsmärkte • Entscheidungskompetenz bei Tochtergesellschaften oder Geschäftspartnern im Zielmarkt • Führungspositionen im Zielmarkt werden mit lokalen Mitarbeitern besetzt • Technologien, Produkte und Dienstleistungen werden für den Zielmarkt entwickelt oder zumindest auf diesen adaptiert
Regiozentrische Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Auslandsmärkte werden in nach innen homogenen und nach außen heterogenen Ländergruppen (Regionen) zusammengefasst • Weitgehend einheitliche Bearbeitung von Zielmärkten innerhalb der Regionen • Führungspositionen werden mit den besten Mitarbeitern aus der Region • echnologien, Produkte und Dienstleistungen werden für die Region entwickelt oder zumindest auf diese adaptiert
Geozentrische Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Märkte werden länderunabhängig und weltweit einheitlich bearbeitet ohne dass die Orientierung eines Landes (z. B. eines Stammmarktes) dominiert • Nationale Grenzen verschwinden, es findet eine Orientierung an länderübergreifenden, globalen Zielgruppen statt • Entscheidungen werden in globalen Kompetenzzentren zentral getroffen • Weltweite Rekrutierung der Führungskräfte, unabhängig von deren Nationalität • Technologien, Produkte und Dienstleistungen werden unabhängig vom Stamm- oder Zielmarkt für ein global existierendes Segment entwickelt.

Abbildung 4: Das EPRG Strategie-Schema

Wesentlich ist, dass a priori keiner der genannten Strategietypen „richtig“ oder „falsch“ ist. Ob ein Strategietypus zum Erfolg führt, hängt wesentlich von der Umgebung und den Gegebenheiten eines nationalen Zielmarktes oder einer Branche ab. Wichtig ist lediglich, dass es eine gute Passung zwischen dem Strategietypus und den Anforderungen von Zielmarkt und Branche gibt. So würde es z. B. für ein österreichisches, ethnozentrisch orientiertes Technologie-Start-Up-Unternehmen wenig Sinn machen, einen im Kundenverhalten sehr unterschiedlichen Markt wie z.B. China zu bearbeiten, da dieser eindeutig hochgradige Anpassungen (also eine polyzentrische) Strategie erfordert. Natürlich ist ein Unternehmen auch nicht notwendigerweise an einen aktuellen Strategietypus gebunden, es kann sich zielgerichtet in eine andere Richtung entwickeln. Zur Beurteilung welcher Strategietypus in gewissen Situationen z. B. eher adäquat ist, können folgende Anhaltspunkte helfen:

- **Größe des Technologieunternehmens:** Während man in Kleinunternehmen oft eine ethnozentrische Orientierung findet, ist es für größere Unternehmen gängiger, dass sie die poly-, regio- oder geozentrische Orientierung annehmen. Eine polyzentrische Orientierung erfordert wegen den Notwendigkeiten von Adaption in vielen einzelnen Zielmärkten und der Koordination über mehrere Zielmärkte hinweg eindeutig eine bessere Ressourcenausstattung.
- **Erfahrungen auf Auslandsmärkten:** Zum erstmaligen Eintritt in Auslandsmärkte ist – bei entsprechender Ähnlichkeit des Zielmarktes – eine ethnozentrische Orientierung durchaus ein gangbarer Weg. Zur weiteren Entwicklung der Internationalisierung erfordert es jedoch eine Annäherung in Richtung einer polyzentrischen, und im Weiteren einer geozentrischen Orientierung.
- **Größe und Grad der Heterogenität des potentiellen Marktes:** Ist der potentielle Zielmarkt dem Heimatmarkt sehr ähnlich, so ist eine ethnozentrische Orientierung eher adäquat. Mit steigender Unterschiedlichkeit sollte eher eine polyzentrische Strategie gewählt werden. Ist ein potenzieller Auslandsmarkt kleiner relativ zum eigenen Heimatmarkt, so ist die Orientierung an einer polyzentrischen Strategie eher unökonomisch.
- **Art der Technologie, des Produktes bzw. der Dienstleistung:** Hat eine Technologie bzw. ein Produkt oder eine Dienstleistung einen hohen Neuigkeitswert und ein starkes Alleinstellungsmerkmal, das auch kaufrelevant ist, so ist eine ethnozentrische Strategie möglich. Hat man es jedoch mit einer Vielzahl an Konkurrenztechnologien zu tun oder ist die eigene, neue Technologie stark erklärungsbedürftig, so ist eine polyzentrische Strategie anzuraten. Gleiches gilt für den Fall, dass es im potenziellen Zielmarkt starke Umfeldbedingungen kultureller, rechtlicher, wirtschaftlicher oder anderer Natur gibt.
- **Konkurrenzverhalten:** Verhält sich die Konkurrenz im Zielmarkt eher polyzentrisch, so ist man gut beraten, diesen Ansatz zu kopieren, vor allem dann, wenn man in den Markt neu eintritt. Eine ethnozentrische Strategie ist eher nur bei schwach ausgeprägter Konkurrenz und einem extremen Verkäufermarkt zu empfehlen.

Die Einschätzung, welchem Strategietyp das eigene Technologie-Start-Up-Unternehmen zugehört, ist oft nicht einfach zu treffen. In der Bewertung empfiehlt es sich, z.B. vergangene Prozesse zu analysieren bzw. auch die Adaptionfähigkeit der Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens bzw. die Auslandsorientierung von Mitarbeitern und Führungskräften zu besehen.

Wesentlich ist in allen Bereichen der internen Potentialanalyse, dass die Bewertung objektiv und genau durchgeführt wird. Da es gerade in Start-Up-Unternehmen eine sehr hohe Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen gibt, ist es oftmals schwierig, diese Objektivität zu gewährleisten. Es empfiehlt sich daher, sich in der Bewertung einer unternehmensexternen Person (z.B. eines Beraters) zu bedienen.

2. Product Readiness Assessment

Nach der prinzipiellen Internationalisierungsentscheidung und einer positiven Beurteilung der Corporate Readiness, sollten sich Technologie-Start-Up-Unternehmen in einer nächsten Stufe einer eingehenden Beurteilung des Produktpotenzials (auch „**Product Readiness Assessment**“ genannt) widmen.



Abbildung 5: Stufe 2 der Internationalisierungsentscheidung – Product Readiness Assessment

Im Bereich „**Product Readiness Assessment**“ müssen sich Technologie-Start-Up-Unternehmen auch die Frage stellen, ob Technologien, Produkte oder Dienstleistungen in der entwickelten Form realistische Chancen auf ausländischen Märkten haben. Im Allgemeinen spricht man von hohem Produktpotenzial, wenn folgende Wettbewerbsmerkmale vorliegen:

- Befriedigung eines Mangels im ausländischen Zielmarkt
- Hoher Neuheitswert/innovativer Charakter
- Existenz von Kostenvorteilen
- Fehlen von Substitutionsprodukten
- Mangel an konkurrierenden Unternehmen
- Fehlen von Eintrittsbarrieren wie z. B. gesetzlichen Vorschriften

Je nach Ausprägung oder Intensität der genannten Merkmale, resultieren daraus nicht nur prinzipielle Absatzmöglichkeiten per se, sondern mitunter auch die Möglichkeit, höhere Preise anzusetzen oder Technologien bzw. Produkte ohne den Aufwand einer lokalen Adaptierung zu vermarkten. Gerade hinsichtlich des hohen Neuheitswertes haben Technologieprodukte natürlich einen inhärenten Vorteil. Gleichzeitig aber dürfen nur wegen der positiven Ausprägung dieses einen Merkmals nicht die anderen oben angeführten Merkmale außer Acht gelassen werden. Ist eine Technologie z. B. zwar innovativ, bietet sie aber keine Kostenvorteile oder gibt es ungeklärte Vorschriften hinsichtlich des Einsatzes, so kann der Neuheitswert leicht auch zu einem Nachteil werden. Um zu einer kompletten Beurteilung des grundsätzlichen Produktpotenzials zu kommen, ist es hilfreich, Antworten auf die folgenden Fragen zu finden:

- Wer kauft das Produkt/die Technologie?
- Wer benutzt/verbraucht das Produkt/die Technologie?
- Wie wird das Produkt/die Technologie benutzt/verbraucht?
- Wo wird das Produkt/die Technologie gekauft?
- Wie wird das Produkt/die Technologie gekauft?
- Warum wird das Produkt/die Technologie gekauft?
- Wann wird das Produkt/die Technologie gekauft?
- Welche gesetzlichen/behördlichen Einschränkungen gibt es für das Produkt/die Technologie?
- Welche Usancen kommen hinsichtlich des Produkts/der Technologie zum Tragen?

Eine der wichtigsten Fragen in der Beurteilung des Produktpotenzials ist die Frage, ob es für die Technologie bzw. das Produkt Notwendigkeiten gibt, die zu einer lokalen Adaptierung zwingen, oder ob eine globale Standardisierungsstrategie möglich ist. Selbst für Technologie-Start-Ups, die in technologischen Nischen tätig sind, von denen angenommen wird, dass sich diese eher zu Standardisierungsstrategien eignen, so ist die Realität oftmals doch eine andere. In nahezu jedem Ländermarkt der Welt existieren unterschiedliche **soziokulturelle** („societal“), **technologische** („technological“), **ökonomische** („economic“), **politisch-administrative** („political“) oder rechtliche („legal“) Barrieren, die manchmal so stark wirken, dass Technologien und Produkte an die lokalen Bedingungen angepasst werden müssen, um nicht vom Markt ausgesperrt zu bleiben. Die genannten Barrieren werden oft auch mit der Abkürzung „**STEP**“-Faktoren oder „**STEP-L**“-Faktoren bezeichnet. Diese determinieren, ob ein Anpassungsdruck für das Produkt besteht oder nicht.

In der Beurteilung von Standardisierungsoption und Adaptierungsdruck gibt es auch eine weitere Dimension, nämlich jene des Marketing Mix. Unter dem **Marketing Mix-Ansatz** wird eine Technologie bzw. ein Produkt nicht nur im materiellen Sinne (also z.B. als das physische Produkt oder dessen Verpackung) verstanden, sondern als ein Bündel aus operativen Marketing-Instrumenten. Diese Instrumente sind die **Produktpolitik**, die **Preis-** und **Konditionenpolitik**, die Distributionspolitik und die Kommunikationspolitik, oft auch die „**4 Ps**“ genannt (Product, Price, Placement und Promotion).

Kombiniert man die 4 Ps mit den STEP-L-Faktoren, so erhält man eine Matrix, anhand derer ein Adaptierungsdruck systematisch aufgespürt werden kann (s. nachfolgende Abbildung).

	Societal	Technological	Economic	Political	Legal
Product	z. B. kulturelle geprägte Präferenzen für besonders luxuriöse Produkte	z. B. differierende technische Normen und Standards	z. B. die Notwendigkeit eines Downversionings aufgrund geringerer Kaufkraft	z. B. Schwierigkeiten bei der Erlangung von Genehmigungen	z. B. nationale Vorschriften, die bestimmte Inhaltsstoffe verbieten
Price	z. B. nationale Unterschiede hinsichtlich der Rabatten oder Zahlungsmodalitäten	z. B. technische Unmöglichkeit, bestimmte Zahlungsmodelle zu implementieren	z. B. länder-spezifisch abweichende Preiselastizität	z. B. hohe Einfuhrzölle	z. B. gesetzlich erzwungene Preisgestaltung
Place	z. B. differierende Präferenzen für Distributionskanäle	z. B. vom Heimatmarkt abweichende technologische Kompetenz von Unternehmen in einem Vertriebskanal	z. B. differierende Geschäfts- und Kooperationsmodelle in Distributionskanälen	z. B. Einschränkungen bei der Entscheidung für den Standort einer Niederlassung	z. B. rechtliche Einschränkungen für bestimmte Distributionskanäle
Promotion	z. B. Wertvorstellungen, die gewisse Inhalte in der Werbung verbieten	z. B. mangelnde Verfügbarkeit von Werbeträgern	z. B. abweichende Preisniveaus für Werbeträger	z. B. staatliche Zensur bestimmte Inhalte betreffend	z. B. gesetzliche Regelungen, welche die Werbung für bestimmte Produktgruppen verbieten

Abbildung 6: Marketing Mix und STEP-Faktoren

Mit der oben dargestellten Matrix kann am besten die Frage nach Standardisierung vs. Adaptierung beantwortet werden, in dem man für jede Zelle überlegt, ob die Technologie bzw. das Produkt auf dem Heimatmarkt zu einem wesentlichen Teil deswegen gut im Markt akzeptiert wird, weil es im Bereich der jeweiligen Kombination aus Marketing Mix-Element und STEP-Faktor national ganz spezifisch gestaltete Umfeldbedingungen vorfindet. In diesen Bereichen fällt dann oft eine Adaptierung auf mitunter divergierende Bedingungen auf ausländischen Märkten besonders schwer. Unter Verweis auf die Stufe der Corporate Readiness, kann natürlich gesagt werden, dass eine Adaptierung insbesondere den ethnozentrisch agierenden Unternehmen bzw. solchen mit einer mangelnden Ressourcenausstattung oder einer reaktiven Motivationslage schwer fällt.

Fehlt allerdings eine derartig starke Bindung einer Technologie oder eines Produktes an spezifische Umfeldbedingungen, so ist die Möglichkeit einer Standardisierungsstrategie gegeben, was sich bei den ersten Internationalisierungsschritten in jedem Fall als vorteilhaft erweist. Gibt es – z.B. im Falle eines Born Globals – überhaupt keinen Heimatmarkt, so müsste zur Beantwortung der Frage nach Standardisierung vs. Adaptierung die Überlegungen angestellt werden, ob für jede einzelne Zelle auf Weltmärkten ein gewisser Anpassungsbedarf erwartet und dieser gegebenenfalls erfüllt werden kann.

An dieser Stelle ist es auch angebracht, auf den **zirkulären Charakter** der fünf Stufen des systematischen Markteintritts hinzuweisen. Nach dem Abschluss der Bearbeitung einer Stufe sollten jeweils auch nochmals kurz die Antworten in der bzw. den vorhergehenden Stufen überprüft werden. Zwischen Product Readiness und Corporate Readiness bedeutet dies, dass z. B. selbst bei einer ursprünglich vorteilhaften Beurteilung der Corporate Readiness, diese nach Feststellung eines starken Adaptierungsdrucks plötzlich nicht mehr so positiv zu beurteilen ist, weil dem Unternehmen schlichtweg Wille oder Mittel fehlen, um weitgehende Adaptierungen vorzunehmen.

Nachfolgend werden die einzelnen Bereiche des Marketing-Mix im Kontext eines internationalen Markteintritts kurz besprochen.

2.1 Internationale Produktpolitik

In der Beantwortung der Fragen von lokaler Adaption vs. globaler Standardisierung nimmt der Bereich der Produktpolitik wohl den prominentesten Platz ein. Dies deswegen, weil gerade im Bereich des eigentlichen Produktes/der Technologie/der Dienstleistung etwaige notwendige Adaptierungen am schwierigsten und kostspieligsten sind. Gleichzeitig sind die Verlockungen einer Standardisierungsstrategie natürlich groß, betrachtet man nachstehende Vorteile:

- Kostenvorteile durch Reduzierung der Stückkosten
- Verkürzung von Entwicklungszeiten
- Verlängerung von Lebenszyklen
- Lernkurveneffekte
- Weltweite Qualitätsstandards
- Berechenbare Erwartungen der Kunden

Diesen Vorteilen gegenüber stehen eine Reihe von möglichen Anpassungsnotwendigkeiten, die sich sowohl auf das physische Produkt bzw. die eigentliche Technologie oder Dienstleistung an sich beziehen können, oder aber auch auf die Produktumgebung wie z. B. der Marken- oder Typenname oder die Verpackung. Anpassungsnotwendigkeiten können sich in folgenden Bereichen ergeben:

- **Societal:** Hier könnte es kulturell geprägte Präferenzen für bestimmte Features geben. So werden z.B. radikale Innovationen in Kulturen eher wenig akzeptiert, die großen Wert auf Tradition, Bestand und Sicherheit legen.
- **Technological:** Auch wenn im Bereich technischer Normen und Standards bereits in vielen Ländern die selben Reglementarien zur Anwendung kommen, so gibt es dennoch marktspezifisch gewisse, einfach nur historisch gewachsene, oft aber auch zum Schutz eigener Industrien errichtete Markteintrittsbarrieren in der Form abweichender oder zusätzlich einzuhaltender Vorschriften.
- **Economic:** Nicht nur im Konsumgütergeschäft, sondern letztlich auch im Industriegütergeschäft kann mangelnde Kaufkraft importierte Produkte oder Technologien schlichtweg zu teuer machen. Mitunter könnte daher eine Anpassung notwendig sein, die kostengünstigere Varianten schafft.
- **Political:** Zusätzlich zu den materiell abweichenden Inhalten von Standards könnte es in diesem Bereich administrative Hürden geben, die z.B. die Erlangung von Genehmigungen auf dem normalen Behördenweg unbotmäßig lang machen. Es könnte aber auch sein, dass das politische administrative Umfeld einen Patentschutz für die Technologie nicht zulässt, sodass alternative Strategien für den Schutz eigener Entwicklungen überlegt werden müssen, die mitunter bis ins Produktdesign reichen.
- **Legal:** Lokales (aber auch internationales) Recht könnte besondere Reglementarien für bestimmte Produkte oder Technologien vorsehen, etwa in dem Sinne, dass die Einfuhr bestimmter Produkte oder die Verwendung bestimmter Inhaltsstoffe nicht erlaubt sind.

2.2 Internationale Preis- und Konditionenpolitik

Unterschiedliche Zielmärkte differieren natürlich auch hinsichtlich des für die Preisgestaltung relevanten Umfeldes, wie z.B. unterschiedliche Preisbereitschaft bei Kunden, Preiselastizitäten, Einfuhrabgaben, Steuern und vieles andere mehr. Zur Feststellung etwaiger Anpassungsnotwendigkeiten empfiehlt sich abermals das **STEP-L-Schema**:

- **Societal:** Soziokulturelle Faktoren beeinflussen z.B. die Preisbereitschaft von Kunden, die Möglichkeit zur Verhandlung von Fixpreisen, Rabatten oder Zahlungsmodalitäten.
- **Technological:** Unterschiede im technologischen Standard verhindern u. U. die Implementierung gewisser Zahlungsmethoden wie z.B. Online-Zahlungen.
- **Economic:** Zusätzlich zur Tatsache, dass Preise natürlich länderspezifisch auf unterschiedliche Niveaus der lokalen Kaufkraft eingegangen werden muss, können z. B. auch Preiselastizitäten anders gelagert sein als im Heimatmarkt.
- **Political:** Zum Schutze lokaler Unternehmen könnten durch Länder tarifäre (z.B. Zölle) oder nicht-tarifäre Handelshemmnisse (notwendige Zertifizierungen) errichtet werden, deren Überwindung Produkte oder Technologien verteuert.
- **Legal:** Lokale Gesetze können Preisbindungen oder gewisse Preisgestaltungsmechanismen vorsehen, die eine freie Preisgestaltung unmöglich machen.

Bevor die Fragen nach der Möglichkeit einer Standardisierung beantwortet werden kann, ist es natürlich auch wichtig zu wissen, dass die Preiskalkulation eng mit den strategischen Zielen des Markteintritts verbunden ist. Je nachdem, ob diese

- das Erreichen der Marktführerschaft,
- das rasche Marktwachstum,
- den Ausbau der Marktanteile,
- die Positionierung der Produkte zur Konkurrenz, oder
- die Produktpositionierung in einem bestimmten Kundensegment

zum Inhalt haben, wird auch die Frage nach einer lokalen Anpassung anders ausfallen. Möchte man rasches Marktwachstum erreichen, so wird man natürlich mit entsprechend aggressiver Preisgestaltung versuchen, in einen ausländischen Zielmarkt einzutreten. Wie die Preise und Konditionen des Technologieproduktes am besten zu gestalten sind, hängt davon ab, ob die Schwerpunkte in der Kostenorientierung, in der Konkurrenzorientierung oder in der Nachfrageorientierung gesetzt werden:

- **Kostenorientierung:** Unter einer Kostenorientierung werden Preise in erster Linie auf der Basis einer unternehmensinternen Perspektive festgesetzt. Es wird sozusagen Bottom-Up, ausgehend von den Entwicklungs-, Herstellungs-, Logistik- und Distributionskosten unter Berücksichtigung eines entsprechenden Unternehmergewinn, ein Marktpreis errechnet. Im Allgemeinen ist bei der Preisgestaltung von Technologien oder technologie nahen Produkten natürlich zu berücksichtigen, wie lange diese Innovationscharakter haben werden. Ist mit raschen Folgetechnologien und kurzen Innovationszyklen zu rechnen, so ist man im allgemeinen gut beraten, Preise eher am oberen Ende einer – natürlich immer realistischen – Bandbreite anzusetzen, während man bei langen Zyklen und wenig drohender Konkurrenz durchaus auch mit niedrigen Preisen in den Markt einsteigen kann. In letzterem Fall ergeben sich dann auch im Zuge der laufenden Vermarktung Möglichkeiten einer Anhebung der Preise im Falle etwaiger eigener Weiterentwicklungen.
- **Konkurrenzorientierung – für High-Tech Produkte nicht unbedingt anzuraten:** Denn: Die konkurrenzbezogene Preisgestaltung durch Anpassung an bereits auf dem Markt befindliche Produkte oder Technologien ist eine sehr gängige Art der Preisbestimmung auf Auslandsmärkten. Sie folgt der Einsicht, dass nur Unternehmen mit großer Marktmacht (z.B. einer starken Marke oder einer wirklich herausragenden und vom Markt gewünschten Technologie) auch tatsächlich Preise setzen können, die nach oben hin von marktüblichen Preisen abweichen. Neu in einen Auslandsmarkt eintretende Unternehmen, auf denen es bereits Konkurrenztechnologien oder -produkte gibt, sind gut beraten, sich einigermaßen an den Konkurrenzpreisen zu orientieren.
- **Nachfrageorientierung:** Marktverhältnisse wie Einkommensniveau, Konsum- oder Konkurrenzverhalten, branchenübliche Handelsspannen oder die im Markt vorherrschenden rechtlichen Bedingungen können die Preisgestaltung erheblich einschränken. So kann es durchaus vorkommen, dass bei niedrigen Preisniveaus und gleichzeitig hohen Kosten der Distribution eine gewinnbringende Vermarktung der Technologie oder der Produkte unmöglich erscheint.

2.3 Internationale Distributionspolitik

Eine weitere, wichtige Grundsatzfrage, die innerhalb des Marketing-Mix zu bedenken ist, ist die Überlegung, wie die internationale Distribution im Zielmarkt funktioniert. Das wichtigste Ziel ist natürlich, den als Zielgruppe definierten Abnehmer möglichst gut zu erreichen. Grundsätzlich gibt es die Möglichkeit des **ein- oder mehrstufigen** oder des **ein- oder mehrgleisigen Vertriebes**:

- **Einstufiger und mehrstufiger Vertrieb** bedeutet, dass zwischen dem Technologieunternehmen und dem Endkunden entweder nur eine oder mehrere Vertriebsebenen eingeschaltet werden. Die Distributionsstufen können Zwischenhändler oder Handelsvertreter im Heimat- oder im Zielmarkt sein, unabhängige Importeure oder Großhändler, aber auch Einzelhändler oder Value Added Resellers.
- **Eingleisiger und mehrgleisiger Vertrieb** bedeutet, dass es eine oder mehrere parallele Vertriebsorganisationen oder unterschiedliche Intensitäten/Dichten des distributiven Netzes gibt – je nachdem welche Zielgruppen erreicht werden sollen.

Eine Standardisierungsstrategie in der Distribution hat natürlich gewisse Vorteile – vom Know How, das man sich über Vertriebstechniken in einer bestimmten Vertriebsform erarbeitet hat, bis hin zur Tatsache, dass man z.B. schon existierende Musterverträge verwenden kann oder in der operativen Abwicklung kein Neuland betritt. Es gibt aber natürlich wieder entlang der STEP-L-Matrix auch im Bereich der Distribution mitunter einen Anpassungsdruck im Bereich der Distributionsstrategie:

- **Societal:** Soziokulturelle Unterschiede lassen bei Endkunden im Zielmarkt z.B. unterschiedliche Präferenzen für bestimmte Distributionskanäle entstehen.
- **Technological:** Je nach Land können Distributionskanäle sowohl in der technischen Infrastruktur als auch im technischen Know How von Vertriebsmitarbeitern völlig unterschiedlich ausgeprägt sein.
- **Economic:** Auf der Basis langjähriger Praxis haben sich in unterschiedlichen Ländern spezifische Usancen, Geschäfts- und Kooperationsmodelle in den Vertriebskanälen etabliert.
- **Political-Administrative:** Hier könnte es z.B. aus stadt-, regional-, umweltpolitischen oder anderen Gründen Einschränkungen für bestimmte Distributionskanäle geben (wie z.B. dass in den USA Pharmazeutika über den Lebensmitteleinzelhandel abgegeben werden dürfen, in vielen anderen Ländern aber nicht).
- **Legal:** Rechtliche Vorschriften können in die Funktionsweise von Vertriebskanälen eingreifen (indem z.B. ein vom Heimatmarkt abweichendes Handelsvertreterrecht besteht).

Durch Kontaktaufnahme mit heimischen Distributoren, Fachverbänden oder Handelsvertreterverbänden im Zielmarkt, durch Messebesuche/-kontakte im Heimat-/Zielmarkt oder durch Kontaktdaten von verschiedenen Institutionen wie Wirtschaftskammern, Auslandshandelskammern oder Außenhandelsstellen kann das Technologie-Start-Up seinen geeigneten Distributionspartner finden. Wichtig ist dabei in jedem Fall, dessen Eignung und Bonität zu überprüfen. Ob ein Distributionspartner zu einem passt, lässt sich mit einem einfachen Checklistenverfahren gut überprüfen (s. ein Beispiel in der nachfolgenden Abbildung 7).

1. Passendes Profil der Kunden des Distributionspartners	1	2	3	4	5
2. Erfahrung in der Vertretung ausländischer Unternehmen	1	2	3	4	5
3. Erfahrung in der Technologiebranche	1	2	3	4	5
4. Gutes Image in der Technologiebranche	1	2	3	4	5
5. Ausreichende finanzielle Ressourcen	1	2	3	4	5
6. Ausreichende Ressourcen an geschultem Personal	1	2	3	4	5
7. Sprachkenntnisse	1	2	3	4	5
8. Technische Voraussetzungen (z.B. Kommunikation)	1	2	3	4	5
9. Möglichkeiten zur Importabwicklung, Lagerhaltung, Verrechnung, Mahnwesen	1	2	3	4	5
10. Möglichkeiten eines After-Sales-Service	1	2	3	4	5
11. Kreditwürdigkeit	1	2	3	4	5
12. _____	1	2	3	4	5
13. _____	1	2	3	4	5
14. _____	1	2	3	4	5
15. _____	1	2	3	4	5

Abbildung 7: Checkliste für die Eignung eines Distributionspartners

Die genannten Kriterien in der obigen Checkliste sind selbstverständlich nur beispielhaft und werden im Idealfall vom betroffenen Unternehmen auf die jeweilige Unternehmenssituation, die spezifische Branche und ein konkretes Produkt bzw. eine Technologie hin adaptiert.

2.4 Internationale Kommunikationspolitik

Mit den Mitteln der Kommunikationspolitik wird versucht, die Kaufentscheidung in der Zielgruppe positiv zu beeinflussen. Typische Mittel der Kommunikationspolitik sind z.B. unterschiedlichste Formen der Werbung (von Prospekten und Preislisten hin bis zu Massenmedien), des Direktmarketings (die zielgerichtete Ansprache von Zielgruppen) oder der Public Relations (die zielgerichtete Kommunikation mit der Öffentlichkeit). Wie auch die anderen Instrumente des Marketing-Mix steht auch die Kommunikationspolitik im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Lokalisierung:

- **Societal:** In vielen Kulturen findet man vom Heimatmarkt völlig verschiedene Wertvorstellungen, die dazu führen, dass Werbebotschaften von der Zielgruppe entweder angenommen oder abgelehnt werden. So sind z.B. in vielen Ländern weltweit zu freizügig gestaltete Werbebotschaften problematisch, es kann aber auch gerade bei Technologien der Fall sein, dass manche Kulturen in der Kommunikation eher Information und weniger Emotion bevorzugen, während andere gerne die Anwendung einer neuen Technologie und nicht ihre Funktionsweise sehen möchten.
- **Technological:** In manchen Zielmärkten könnten bestimmte Werbeträger wie z.B. entsprechende Online-Plattformen nicht verfügbar sein. Auch die Infrastruktur an Werbe- oder PR-Agenturen könnte stark abweichend sein.
- **Economic:** Unterschiedliche Preisniveaus für unterschiedliche Werbeträger bzw. Dienstleistungen im Bereich der Kommunikation sind in nahezu jedem Land zu erwarten.
- **Political-Administrative:** In manchen Märkten kann es zu einer staatlichen Zensur von Werbebotschaften oder Werbeträgern kommen.
- **Legal:** In vielen Ländern existieren gesetzliche Regeln darüber, welche Inhalte in Werbebotschaften gestattet sind, wie z.B. das Verbot der Werbung für bestimmte Produktgruppen oder etwa das Verbot von vergleichender Werbung.

Eine Standardisierung im Falle der Kommunikationspolitik ist insbesondere dann möglich und ratsam, wenn die Orientierung sich nach globalen Zielgruppen oder „Life Styles“ richtet. Gerade aber im Bereich der Kommunikationspolitik muss angeraten werden, sich für die Gestaltung von Werbematerialien und Werbebotschaften professioneller Hilfe zu bedienen. Wie gut das Produkt letztendlich im Zielmarkt funktioniert, hängt zum Großteil davon ab, wie sehr die transportierten Werte des Technologieproduktes mit den von den entsprechenden Zielgruppen propagierten Werten übereinstimmt.

Welche Strategie nun generell die richtige ist – Standardisierung oder Adaptierung – ist in abstrakter Weise – d.h. ohne Produkt und Land zu kennen – schwierig zu beantworten. Man muss sich natürlich auch nicht gänzlich für das eine oder das andere entscheiden. Jede Dimension des Marketing-Mix, ja sogar jeder Einzelaspekt jeder einzelnen Dimension des Marketing-Mix kann anders gestaltet werden. Grundsätzlich sollte man natürlich der goldenen Regel der Lokalisierung folgen – nämlich so viel zu standardisieren wie möglich, und so viel zu lokalisieren wie notwendig. In der Bestimmung der Notwendigkeit liegt natürlich die ganze Kunst. Ist ein Markt grundsätzlich vom Marktpotenzial her attraktiv, so helfen bei der Findung der Entscheidung zwischen Standardisierung und Lokalisierung folgende Fragen:

- Was kann das eigene Unternehmen überhaupt an Standardisierung bzw. Lokalisierung leisten, um eine möglichst hohe Übereinstimmung mit der strategischen Positionierung (z.B. ethnozentrisch) zu erreichen?
- Wie viel Lokalisierung verträgt das Produkt/die Technologie an sich?
- Welche Mindestanpassungen sind notwendig, um überhaupt legal im Markt anbieten zu können?
- Welche Präferenzen haben potentielle Kunden, um das vorhandene Potenzial maximal ausschöpfen zu können?
- Welche Strategien verfolgen Mitbewerber, um besser abschätzen zu können, ob eine Lokalisierung oder eine Standardisierung Sinn macht?

Nach einer Beantwortung und qualitativen Auswertung der Antworten kann man in jedem Fall einschätzen, ob eine Lokalisierung oder eine Standardisierung sinnvoller sind. Wesentlich ist aber auch – um den zirkulären Charakter des systematischen Markteintritts zu unterstreichen, die Frage nach lokaler Adaptierung vs. globaler Standardisierung nach der nächsten Stufe, der internationalen Marktselektion, nochmals zu stellen und zu beantworten.

Beispiel **SCHIEBEL**

Die im Jahre 1951 gegründete **Schiebel** Unternehmensgruppe mit Hauptsitz in Wien und einer Anzahl von etwa 240 Mitarbeitern weltweit hat in Washington D.C., USA und in Phnom Penh, Kambodscha ihre Niederlassungen. Die Niederlassung in Washington D.C. soll die Märkte Nord- und Südamerika versorgen, während die Niederlassung in Phnom Penh für die Märkte in Südostasien, die Ozeanien und Australien zuständig ist. Die Tätigkeitsschwerpunkte von Schiebel liegen in der Entwicklung und Erzeugung von hochmodernen Minensuchgeräten und innovativen, unbemannten High-Tech Helikoptern. Die Produkte von Schiebel weisen aufgrund ihrer Einzigartigkeit und ihrer hohen Qualität global ein eindeutiges Alleinstellungsmerkmal auf. 1994 begann Schiebel mit der Entwicklung der unbemannten Hubschrauberdrohnen und brachte Anfang 2000 sehr erfolgreich das CAMCOPTER® 5.1 UAV System auf den Markt. Dieses wurde in den folgenden Jahren technisch völlig neu konzipiert und als CAMCOPTER® S-100 Anfang 2005 der Öffentlichkeit vorgestellt. Die bahnbrechende autonome Flugsteuerung und die einzigartigen Leistungsdaten dieses innovativen High-Tech Helikopters sind Grundlage für hohe globale Konkurrenzfähigkeit des Produktes und brachten Schiebel auch den ersten Großauftrag durch die Vereinigten Arabischen Emirate. Diesbezüglich wurde auch in Abu Dhabi eine Niederlassung gegründet, die den Nahen Osten versorgt. Die Expansion in den arabischen Raum ist aufgrund der lokalen Besonderheiten der Region eine große Herausforderung, kann aber bei einer sorgfältigen Internationalisierungsvorbereitung nur lohnend sein.

3. Target Market Selection

Nach der Beurteilung von Corporate Readiness und Product Readiness sollte man als Technologieunternehmen ein gutes Bild von der eigenen Leistungsfähigkeit auf Weltmärkten im Allgemeinen haben. Mit dem Eintritt in die Stufe 3 des systematischen Markteintrittszyklus werden nun die ersten Schritte in Richtung eines konkreten Zielmarktes gesetzt.



Abbildung 8: Stufe 3 der Internationalisierungsentscheidung – Target Market Selection

In der Praxis werden Zielmärkte oft eher unsystematisch ausgewählt, denn viele Unternehmen entscheiden sich für einen Zielmarkt, weil dort momentan ein Wirtschaftsboom herrscht, weil man bei einem Konkurrenzunternehmen beobachtet hat, dass es dort aktiv geworden ist, oder weil man zufällig eine Anfrage aus diesem Markt erhalten hat. Ob der Markt allerdings für das eigene Produkt überhaupt der geeignete Markt ist, d.h. ob er sowohl das gewünschte (hohe) Marktpotenzial und das ideale (niedrige) Risikoprofil mit sich bringt, wird in der Überlegung oft vergessen. Resultat ist oftmals nicht nur, dass in einem ev. nicht gut geeigneten Markt Zeit, finanzielle Ressourcen und Mitarbeitermotivation aufs Spiel gesetzt werden, während andere besser geeignete Märkte ignoriert werden. Auch in dieser Phase des systematischen Markteintritts sind Technologie-Start-Ups daher angehalten, eine gezielte Auswahl von potentiellen Zielmärkten vorzunehmen. Hierbei sind zwei Dinge zu beachten – der Prozess der internationalen Marktselektion und die Inhalte.

Was den **Prozess**, also die Vorgehensweise betrifft, so empfiehlt es sich, in der ersten Stufe der **internationalen Marktselektion** auf keinen Fall die Liste der möglichen Länder subjektiv einzuschränken. Nur Ländermärkte in Betracht zu ziehen, die an Österreich angrenzen, deren Sprache man spricht oder in denen ev. zufällig schon Kontakte existieren, mag zwar intuitiv nahe liegend erscheinen, führt aber sehr oft zur falschen Marktwahl. Vielmehr sollte man grundsätzlich davon ausgehen, dass alle Länder der Welt potentielle Zielmärkte sind. Natürlich ergibt sich rasch die Notwendigkeit die große Zahl der möglichen Länder zu reduzieren, allerdings soll dies mittels rationaler Kriterien erfolgen – und dies ist nun gleich die **Inhaltskomponente** – wie z.B. makroökonomischen Faktoren (wie z.B. Bruttonationalprodukt pro Kopf, verfügbares Konsumeinkommen pro Kopf etc.) oder anderen, branchennahen Indikatoren (wie z.B. Anzahl der Internetserver pro 1000 Einwohner, Anzahl der Spitalsbetten pro 1000 Einwohner etc.), die rasch und kostengünstig verfügbar sind. Entlang dieser Maßzahlen kann die große Zahl aller Länder im direkten Vergleich rasch auf eine vertretbare Anzahl reduziert werden. Indikatoren zur Anwendung in der ersten Stufe findet man üblicherweise in frei verfügbaren Datenbanken nationaler oder internationaler Organisationen wie z. B. der WKO, der WTO oder der Weltbank.

In der **zweiten Stufe der internationalen Marktselektion** sollte die Zahl möglicher Länder bereits geringer sein. Es können in dieser Phase dann Kriterien herangezogen werden, die z. B. im Hinblick auf die Corporate Readiness oder die Product Readiness stimmig sind. Hat sich in der Beurteilung z. B. gezeigt, dass das eigene Unternehmen eher als ethnozentrisch und reaktiv einzustufen ist, dann macht es keinen Sinn nach Märkten mit dem größten Marktpotenzial zu suchen (dies wäre polyzentrischen Unternehmen vorbehalten); dann wären in dieser Stufe Kriterien und Indikatoren zu identifizieren, welche die Ähnlichkeit von Zielmärkten zum Heimatmarkt feststellen. Bei der Suche nach diesen Ähnlichkeitskriterien erweist sich im Normalfall die Matrix als hilfreich, mit der im Kontext des Product Readiness Assessments Marketing Mix- und STEP-L-Faktoren systematisch überprüft wurden. Hat sich in jener Matrix in einer bestimmten Zelle eine optimale Marktbedingung für die eigene Technologie gezeigt, so müsste dazu in der Phase der Marktselektion nur noch ein guter Indikator gefunden werden. So könnte z. B. in der Product Readiness Assessment-Phase eine „hohe Innovationsbereitschaft“ beim Endverbraucher als optimale Bedingung identifiziert worden sein. In der Target Market Selection-Phase könnte man sich dieser Bedingung über einen passenden Indikator (z.B. Marktanteil eines bereits im Markt befindlichen innovativen Produkts im Vergleich zu traditionellen Produkten) annähern. Durch die Verwendung mehrerer solcher Kriterien kann nun die Anzahl der in Frage kommenden Länder nochmals reduziert werden. Indikatoren zur Anwendung in der zweiten Stufe findet man üblicherweise in proprietären Datenbanken nationaler oder internationaler Organisationen, in Fachberichten (wie z.B. der Außenwirtschaft Österreich), bei Fachvereinigungen oder Ähnliches.

In der **dritten Stufe der internationalen Marktselektion** schließlich sollte man sehr branchen- oder produktspezifische Kriterien zur weiteren Reduktion der Anzahl der Länder heranziehen. Auch in dieser Phase ist es wesentlich, sich der Resultate aus der Corporate Readiness Evaluation und dem Product Readiness Assessment zu bedienen. Indikatoren zur Anwendung der dritten Stufe ist üblicherweise nicht frei verfügbar. Sie müssen selbst oder durch externe öffentliche Dienstleister (wie z.B. die Außenwirtschaft Österreich) oder private Beratungsunternehmen erhoben werden.

In der **vierten und letzten Stufe der internationalen Marktselektion** solle man es nur noch mit lediglich ein bis fünf Ländermärkten zu tun haben, die man dann entweder sehr detailliert analysieren kann, bei denen man dann u. U. aber auch – in dieser Phase ist ein möglicher Fehler daraus nicht mehr so schwerwiegend wie zu Beginn der Marktselektion – durch subjektive Bewertungen (wie z.B. geographische, kulturelle oder sprachliche Distanz) eine bewusste Auswahlentscheidung treffen kann. In einer Detailanalyse sollten marktrelevante Informationen über das gesetzliche Umfeld, potenzielle Kunden, Distributionskanäle und Konkurrenten unbedingt enthalten sein.

Stufen	Anzahl der Märkte	Kriterien
Stufe 1	Alle Ländermärkte	Makrokriterien
Stufe 2	20 – 40	Mesokriterien unter Bezugnahme auf Corporate Readiness
Stufe 3	5 - 20	Branchen- und/oder Produktspezifische Kriterien unter Zuhilfenahme der STEP-L x Marketing Mix-Matrix
Stufe 4	1 - 5	Detailanalyse insbesondere gesetzliches Umfeld, potenzielle Kunden, Distributionskanäle, Konkurrenten

Abbildung 9: Stufen der International Market Selection

In der Anwendung unterschiedlicher Kriterien kann man diesen selbstverständlich auch Gewichte zuordnen, um die relative Wichtigkeit einzelner Faktoren gegenüber anderen, weniger wichtigen, herauszustreichen.

Beispiel TREVENTUS

Das noch junge Unternehmen **Treventus Mechatronics** GmbH mit derzeit sieben Mitarbeitern wurde im Februar 2006 als Spin-Off der Technischen Universität Wien gegründet. Das bereits mit mehreren Preisen ausgezeichnete Technologie Start Up beschäftigt sich mit der Entwicklung, Produktion und Vermarktung von vollautomatischen Lösungen für die Massendigitalisierung von gebundenen Dokumenten wie z.B. Bücher, Broschüren, Hefte, etc. Das derzeitige Aushängeschild von Treventus ist der neu entwickelte patentierte Buchscanner ScanRobot™, der Bibliotheken hilft weltweit ihre Digitalisierungsprojekte schneller und vor allem wirtschaftlicher durchzuführen. Der ScanRobot ist ein High End-System in einer hohen Preiskategorie, was das nationale Absatzpotenzial einschränkt und somit einen europa- bzw. weltweiten Absatz notwendig macht. Allein der Bedarf im Markt – der durch europaweite Fragebogenuntersuchungen erhoben wurde – ist dabei Grundlage für die Marktwahl. Die Internationalisierung findet schrittweise und kontinuierlich statt, beginnend mit den deutschsprachigen Ländern Deutschland und Schweiz. Danach werden die Länderprioritäten nach den tatsächlichen Anfragen festgelegt. Hierbei kristallisieren sich vor allem die Länder Frankreich und England heraus. Nach dem Aufbau eines entsprechenden Service- und Vertriebsnetzes wird rasch ein EU-weiter Vertrieb angestrebt. Als Markteintrittsstrategie hat sich TREVENTUS für den reinen Export entschieden, da andere Strategien im Moment nicht in Frage kommen. Als eine der größeren Herausforderungen erwähnt die Treventus GmbH die Organisation der Wartung der ScanRobot-Systeme. Die Distanzen innerhalb von Österreich können noch relativ leicht bewältigt werden, aber für Serviceanfragen – womöglich auch noch gleichzeitig – aus Berlin, London, Paris, etc. muss die Treventus GmbH noch ein entsprechendes internationales Partnernetzwerk aufbauen, um auf solche Stoßzeiten gerüstet zu sein. Die Mitarbeiter können bestätigen, dass dies viel Zeit, Vorbereitung und Ausdauervermögen bei den Vertragsverhandlungen mit den internationalen Partnern kostet, aber diese Kriterien sind notwendig um eine erfolgreiche Internationalisierung verfolgen zu können.

4. Entry Mode Selection

In der dritten Phase wurden der oder die Erfolg versprechenden Märkte ausgewählt, sodass sich nunmehr die Frage stellt, wie diese Märkte denn von Technologieunternehmen erschlossen werden können. Mit dieser Frage beschäftigt sich die Phase der Entry Mode Selection.



Abbildung 10: Stufe 4 der Internationalisierungsentscheidung – Entry Mode Selection

Viele Unternehmen, auch Technologieunternehmen präferieren die relativ risikolose und kostengünstige Strategie des Exportes, oftmals wird jedoch übersehen, dass die Frage nach der passenden Markteintrittsstrategie nicht alleine auf der Basis der eigenen Bedürfnisse des Unternehmens beantwortet werden sollte, sondern durchaus auch die Endkunden, den Zielmarkt und vieles anderes mehr berücksichtigen muss, und dass es eine ganze Reihe unterschiedlicher Markteintrittsmodi gibt. Generell gibt es die Möglichkeit eines funktionellen Markteintritts oder die eines Institutionellen.

4.1 Funktioneller Markteintritt

Unter einem funktionellen Markteintritt versteht man eine Strategie, die hauptsächlich vom Stammhaus im Heimatmarkt ausgeht – sie ist eine stammlandzentrierte Markteintrittsalternative. Hier stehen insgesamt vier Alternativen zur Verfügung, um in das jeweilige Zielland einzutreten: Indirekter Export, Direkter Export, Lizenzierung und Franchising.

4.1.1 Markteintritt durch Exporte

Der **Export** gehört zu der traditionellsten Form der internationalen Geschäftstätigkeit. Dennoch muss man sich zumeist als TechnologieStart-Up komplett auf das neue Aufgabenfeld hin ausrichten und darf Exportgeschäfte nicht bloß als „Verkauf über die Grenze“ abtun - die Entwicklung und Produktion müssen sich an unterschiedliche gesetzliche, handelsübliche oder kulturelle Gegebenheiten anpassen, der Marketing-Mix muss anders gestaltet, und die Verkaufsstrategie neu ausgerichtet werden. Der Export wird oft auch als die risikoloseste unter allen Markteintrittsstrategien bezeichnet. Dies stimmt zweifellos, da im Normalfall nicht nur die Vorbereitungs- und Abwicklungskosten relativ gering sind, sondern auch weil die Dauer der Kapitalbindung relativ kurz ist und darüber hinaus viele Absicherungsmechanismen (z.B. Exportkreditversicherungen) verfügbar sind. Gleichzeitig sind es allerdings diese Faktoren, die manche Unternehmen entweder zu rasch zu einer Internationalisierung verleiten ohne bereit zu sein bzw. ist es die geringe Res-

ourcenbindung, welche so manches Unternehmen zu einem halbherzigen Experimentieren mit internationalen Märkten verleiten.

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen dem **Indirekten Export**, wo die Technologieprodukte durch ein zwischengeschaltetes Außenhandelsunternehmen im Ausland abgesetzt werden, und dem **Direkten Export**, bei dem Technologieprodukte direkt an Importeure, Distributeure, Einzelhändler oder Endkunden im jeweiligen Zielland vertrieben werden. Vor- und Nachteile eines Indirekten Exports sind:

Vorteile des indirekten Exports	Nachteile des indirekten Exports
<ul style="list-style-type: none"> • Rasch und günstig • Keine langfristige Ressourcenbindung • Absicherungsmöglichkeit der gängigsten Auslandsrisiken • Geringe Steuerungsintensität • Stufenweises Lernen, das für den ersten Schritt in die Auslandstätigkeit sehr nützlich ist. Es entstehen Lerneffekte! 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine oder beschränkte Steuerungs- oder Kontrollmöglichkeiten. • Gewinnentgang durch Einschaltung einer Zwischenstufe • Gefahr eines halbherzigen „Trial and Error“-Ansatzes

Abbildung 11: Die Vor- und Nachteile des indirekten Exports

Überwiegen die Nachteile beim Indirekten Export, gibt es die Möglichkeit des Direkten Exports, wo die Wahl

- einer unternehmenseigenen Exportabteilung,
- einer unternehmenseigenen Exportgesellschaft,
- eines angestellten, reisenden Exportvertreters,
- eines ausländischen Importeurs/Distributeurs/Großhändlers/Einzelhändlers oder
- eines ausländischen Handelsvertreters besteht.

Im Fall des Direkten Exports sind die Etablierung und die ständige Pflege von profunden Kontakten im Zielmarkt Voraussetzung. Bei der raschen Identifizierung möglicher Partner helfen Außenhandelsstellen, kommerzielle Berater oder den Vertrieb unterstützende Partner wie Speditionen, Banken oder Behörden. Möchte man systematisch nach Importeuren, Distributeuren oder Großhändlern suchen, so gestaltet sich der Prozess etwas aufwändiger. Abgesehen von z. B. Inseraten in Fachzeitschriften oder der Kommissionierung von detaillierten Studien über die Distributionsstruktur, ist es dabei auch wesentlich, vorab ein Anforderungsprofil für den gewünschten Vertriebspartner zu erstellen. Auf der Basis eines solchen Profils

können mögliche Vertriebspartner systematisch bewertet und selektiert werden, wobei die Selektionskriterien Faktoren wie die geografische Lage, die physische Infrastruktur oder die Personalsituation in quantitativer wie in qualitativer Hinsicht umfassen können.

Ein weiterer Bereich, der in seiner Komplexität oft unterschätzt wird, ist die Frage von **Kauf- und Distributionsverträgen**. Dies hat den Grund, dass oftmals davon ausgegangen wird, dass auch auf Auslandsmärkten ein Rechtsbestand vorhanden ist, der ein verlässliches Regelwerk für die Vertragspartner bereitstellt. Da dies in vielen Ländern allerdings nicht der Fall ist – etwa, weil der Rechtsbestand schlichtweg nicht existiert oder materiell anders ist – entsteht daraus ein nicht unbeträchtliches Risiko. Wichtig ist, vor der Vertragsunterzeichnung mit Käufern oder Distributionspartnern Punkte wie die genaue Definition des Vertragsgegenstandes, die Regelung der Vertretungsrechte, die Festlegung des Kaufpreises mit Beachtung der Währung und der Art und dem Zeitpunkt der Bezahlung, Kündigungs- und Ausstiegsrechte, Streit- und Schiedsgerichtsklauseln nicht nur zu diskutieren, sondern auch in den Details zu verhandeln. Zusätzlich zu den vorangegangenen Punkten sollten sich gerade Technologie-Start-Ups auch genau über Ein- und Ausfuhrbestimmungen, Zertifizierungen, Normen und Standards, Zölle, Embargo-Bestimmungen u. ä. informieren.

Vorteile direkter Exports	Nachteile direkter Exports
<ul style="list-style-type: none"> • Rasch und günstig • Keine langfristige Ressourcenbindung • Absicherungsmöglichkeit der gängigsten Auslandsrisiken • Stufenweises Lernen, das für den ersten Schritt in die Auslandstätigkeit sehr nützlich ist. Es entstehen Lerneffekte! • Besseres Eingehen auf den Zielmarkt durch direkten Kundenkontakt • Auf- und Ausbau von eigenen Kontakten 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr eines halbherzigen „Trial and Error“-Ansatzes, wenn auch geringer als beim Indirekten Export • Notwendigkeit, sich näher und regelmäßig mit dem Zielmarkt zu befassen • Lange Suche nach geeignetem Vertriebspartner • Mitunter gegenläufige Interessen zwischen Unternehmen und Vertriebspartner

Abbildung 12: Die Vor- und Nachteile des Exports

In der Praxis haben viele Unternehmen die Erfahrung gemacht, dass Großunternehmen aus unterschiedlichen Gründen oft nicht bereit sind, Technologieprodukte von kleinen bzw. jungen Firmen zu beziehen. Diese Barrieren zwingen ein Technologie-Start-Up geradezu, Märkte mit etablierten Distributionspartnern zu erschließen. Die Tendenz zum direkten Export steigt vor allem, wenn das Technologieunternehmen eine hohe Intensität an Forschung und Entwicklung (F&E) und vor allem einen hohen Innovationsgrad aufweist.

4.1.2 Markteintritt durch Lizenzvergaben

Durch Lizenzvergaben räumen Technologieunternehmen anderen das Nutzungsrecht an einer Technologie oder einer Marke ein. Diese Markteintrittsmethode ist attraktiv, weil sie oft schnellere Rückflüsse an Mitteln ermöglichen, und sich technologieintensive Unternehmen darüber hinaus auf ihre Kernkompetenzen in Forschung und Entwicklung konzentrieren können. Dies mag auf den ersten Blick attraktiv klingen, jedoch müssen sich Unternehmen bewusst sein, dass auch eine Lizenzvergabe ihre Nachteile hat. So ist die Suche geeigneter Lizenznehmer mindestens ebenso schwierig wie jene von Distributionspartnern im Falle eines Exports, es gelten nicht in allen Ländern auch dieselben Rechtsgrundlagen für die komplexe Erstellung von Lizenzverträgen und das Thema des Schutzes von Patenten oder Marken ist in vielen Auslandsmärkten zumindest mit gebotener Vorsicht zu betrachten. In der Praxis wird die Lizenzvergabe zwar eher nur dann angewendet, wenn weder Exporte noch die institutionellen Markteintritte möglich sind, im Allgemeinen aber sollte die Entscheidung für oder gegen eine Lizenzvergabe auch systematisch nach einer Kosten-Nutzen-Aufstellung getroffen werden: Ausgehend vom Marktpotential soll das Marktanteilspotential des Technologie-Start-Up's geschätzt werden und daraus die voraussichtlichen Lizenzgebühren errechnet werden. Diese werden den Kosten wie Initialkosten (Suche nach Lizenznehmer, Vertragskosten, etc.), Opportunitätskosten, Kosten für Schulung, technische Assistenz, Berichtswesen, etc. gegenüber gestellt. Erst wenn sich nach dieser Rechnung die Lizenzvergabe als geeignetes Instrument herausstellt, kann das Technologieunternehmen sich dafür entscheiden. Gründe, warum Technologieunternehmen in der Praxis die Lizenzvergabe als Markteintrittsstrategie wählen sollten, schließen u. a. ein:

- Zu hohe Transportkosten im Falle von Exporten physischer Produkte
- Handelshemmnisse (z. B. hohe Zollsätze) für den Import von Produkten
- Fehlende, aber notwendige Detailkenntnis des lokalen Marktes
- Hohe Kosten der Marktbearbeitung im Zielmarkt
- Lebenszyklusverlängerung eines Technologieproduktes ins Ausland
- Währungsabwertungen, die den Export physischer Produkte erschweren
- Hoher Lokalisierungsbedarf
- Mangelnde Kapitalausstattung des Technologieunternehmens

Sollten einer oder mehrere der genannten Gründe auf Ihr Unternehmen zutreffen, so wäre die Lizenzvergabe zumindest eine von mehreren möglichen Markteintrittsoptionen.

Mit der Auswahl eines geeigneten Lizenznehmers steht und fällt der Erfolg einer Lizenzvergabe. Weil es sich oft um eine langwierige und mühsame Angelegenheit handelt, soll diese daher ernst genommen werden. Es empfiehlt sich, nicht allein auf passive Angebote aus dem Zielmarkt einzugehen, sondern aktiv nach Lizenznehmern zu suchen und diese selbst zu kontaktieren. Die Suche kann über direkte Kontakten mit Branchenunternehmen, über Annoncen in Fachmagazinen, durch Teilnahme an Lizenzbörsen, durch die Beratung von Außenhandelsstellen oder spezialisierten Consulting-Unternehmen erfolgen, wobei natürlich auch bereits bestehende Vertragspartner berücksichtigt werden können. Jedenfalls ist es sehr wesentlich, sich vor der Kontaktnahme mit möglichen Lizenzpartnern zu überlegen, welche Anforderungen diese erfüllen müssen und sich – wie im Falle der Distributorsuche – ein Profil (s. nachfolgende Abbildung 13) zurechtzulegen.

1. "Größe" des Lizenznehmers	1	2	3	4	5
2. Rechtsform des Lizenznehmers	1	2	3	4	5
3. Bisherige Erfahrung im Umgang mit spezieller Technologie	1	2	3	4	5
4. Erfahrung in der Technologiebranche	1	2	3	4	5
5. Gutes Image in der Technologiebranche	1	2	3	4	5
6. Ausreichende finanzielle Ressourcen	1	2	3	4	5
7. Ausreichende Ressourcen an geschultem Personal	1	2	3	4	5
8. Möglichkeiten der Distributionskanäle	1	2	3	4	5
9. Technische Voraussetzungen (z.B. Kommunikation)	1	2	3	4	5

Abbildung 13: Checkliste für die Eignung eines Lizenznehmers

Wurde zunächst eine ‚**Longlist**‘ von möglichen Lizenznehmern identifiziert, so kann man in einer ersten Kontaktphase die grundsätzliche Eignung entsprechend des Profils feststellen. Hierzu empfiehlt sich immer der Abschluss eines ‚**Non Disclosure Agreements**‘, worin sich der Vertragspartner zur Geheimhaltung preisgebener ‚**Trade Secrets**‘ verpflichtet. Nach einem ‚**Shortlisting**‘ einer kleinen Anzahl möglicher Lizenznehmer, können mit diesen Verhandlungen über einen Lizenzvertrag aufgenommen werden. Dieser sollte auf jeden Fall folgende Punkte enthalten:

- **Umfang:** Es wird festgelegt, welche Rechte vergeben werden sollen. Gilt nur das Recht zum Vertrieb oder auch das Recht der Herstellung? Dabei ist von der Möglichkeit einer Vergabe von Sub-Lizenzen durch den Lizenznehmer („Licensee“) eher abzuraten.
- **Lizenzgebiet:** Das geographisch abgegrenzte Vertragsgebiet soll hier festgelegt werden.
- **Lizenzgebühren:** Es soll für die Lizenzvergabe natürlich auch eine Gebühr entrichtet werden. Diese kann entweder variabel, d. h. die Gebühr ist von der Produktion oder dem Umsatz der unter Lizenz erzeugten und/oder vertriebenen Produkte abhängig, oder ein fixer jährlicher Betrag sein. Bei einer variablen Gebühr soll das Technologieunternehmen in jedem Fall auf eine jährliche Mindestlizzenzzahlung bestehen, um mangelhaften Bemühungen oder einem Blockieren des Marktes durch den Lizenznehmer entgegen zu wirken. Möglich sind selbstverständlich auch Kombinationen von fixen und variablen Bestandteilen.
- **„Performance Requirements“:** Es handelt sich hier um die Vereinbarung verbindlicher Qualitätsstandards zwischen dem Technologieunternehmen und dem Lizenznehmer.
- Vorgehen im Falle von **Marken- oder Patentrechtsverletzungen:** Es soll festgelegt werden, ob das Technologieunternehmen selbst oder der Vertragsnehmer die notwendigen Handlungen zur Abwehr von Marken- oder Patentrechtsverletzungen durch Dritte setzt und wer die dadurch entstehenden Kosten trägt („**Patent Infringement**“ oder „**Trademark Infringement**“).
- **„Grant Back Klauseln“:** Es handelt sich hier um eine Vereinbarung, wo dem Lizenznehmer technische Verbesserungen sowie die daraus resultierenden Erträge ganz oder teilweise zugesprochen werden.
- **Berichtspflichten des Lizenznehmers und Kontrollrechte des Lizenzgebers:** Das Technologieunternehmen soll Auskünfte über die Umsatzentwicklung (als Basis für die Lizenzzahlungen) oder andere qualitätsrelevante Informationen erhalten.
- **Zusätzliche Pflichten des Technologieunternehmens:** Damit sind z.B. die Bereitstellung von Daten und Informationen oder die (temporäre) Abstellung von eigenem Personal gemeint.
- Schließlich sollen auch weitere Punkte wie **Gerichtsstand, Schiedsgerichtsbarkeit oder Konkurrenzklauseln** berücksichtigt werden.

Lizenzvergaben haben, wie schon erwähnt eine ganze Reihe von Vor- und Nachteilen, die aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich sind.

Vorteile bei Lizenzvergabe	Nachteile bei Lizenzvergabe
<ul style="list-style-type: none"> • Unmittelbarer ROI • Geringerer Informations- und Personalbedarf • Geringerer Vorfinanzierungsbedarf • Je nach Volumen und Gestaltung geringeres Risiko • Geringe Steuerungsintensität • Umgehen hoher Transportkosten • Umgehen etwaiger tarifärer und nicht tarifärer Handelshemmnisse • Wettbewerbsvorteil durch Marktkenntnis des lokalen Partners 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexe Vertragsverhandlung/-gestaltung • Beschränkte Steuerung und Kontrollmöglichkeiten • Unsicherheit der gewerblichen Schutzrechte • Gefahr des Missbrauchs der Rechte • Lizenznehmer ist potentieller Konkurrent • Lizenzverträge sind langfristige Verträge, die ein Auflösen bei Bedarf erschweren

Abbildung 14: Vor- und Nachteile der Lizenzvergabe

Es kann gar nicht oft genug darauf hingewiesen werden, dass vor einer Lizenzvergabe unbedingt eine gültige Registrierung der Marke oder des Patents erfolgt sein muss, um dem Technologieunternehmen selbst den optimalen Schutz von Beginn an zu garantieren. Diese verbessern nicht nur die Position im Falle von Lizenzverhandlungen. Diesem Bereich sollte insbesondere auch deshalb genügend Beachtung geschenkt werden, da nicht in allen Ländern die gleichen einschlägigen Grundlagen für die Registrierung und den Schutz von ‚**Intellectual Property Rights**‘ gelten.

4.1.3 Markteintritt durch Franchising

Da ein Markteintritt von Technologie-Start-Ups über eine **Franchising**-Strategie eher selten ist, wird dieser Modus nur sehr kurz und der Vollständigkeit halber erklärt: Grundsätzlich versteht man unter Franchising, dass das ein Franchisegeber einem Franchisenehmer gegen Entgelt das Recht überträgt, ein Unternehmenskonzept unter der Verwendung vom Namen, Marken, Design, etc. des Technologieunternehmens in vorgeschriebener einheitlicher Weise und innerhalb des jeweiligen Ziellandes kommerziell zu nutzen. Das Franchising bietet die großen Vorteile eines weltweit einheitlichen Auftritts und einer Risikoteilung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer, andererseits gibt es auch sehr klare Nachteile, wie z.B. die hohen anfänglichen Investitionskosten für die Installation des Franchise-Systems und die hohe Steuerungsintensität.

4.2 Institutioneller Markteintritt

Bei einem **institutionellen Markteintritt** finden der Großteil des Kapitaleinsatzes und der Managementleistung nicht mehr im Stammhaus des Technologieunternehmens statt, sondern im Zielland selbst – daher spricht man hier auch von der zielmarktzentrierten Markteintrittsstrategie, welche folgende drei Möglichkeiten beinhaltet:

- **Joint Ventures**, wobei auch hier die Möglichkeit eines „**Greenfield Investments**“ oder eines „Brownfield Investments“ besteht.
- **Mergers & Acquisitions**: im Wege eines sogenannten „**Brownfield Investments**“ wird ein bestehendes Unternehmen im Zielland übernommen.
- **Niederlassungsgründung**: im Wege eines sogenannten „**Greenfield Investments**“ wird ein völlig neues Unternehmen gegründet.

4.2.1 Markteintritt durch Joint Ventures und M&A

Um dem globalen Wettbewerb gerecht zu werden, werden immer häufiger strategische Allianzen eingegangen, die auf rein vertraglichen Vereinbarungen oder auch auf kapitalmäßigen Verflechtungen beruhen. **Joint Ventures und Mergers & Acquisitions (M&A)** sind Formen derartiger strategischer Allianzen.

Unter **Joint Venture** versteht man die Gründung eines Technologieunternehmens von zwei Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern zur Verfolgung und Betreuung eines gemeinsamen Zieles. Dabei kann das Joint Venture Unternehmen ein komplett neues Unternehmen sein oder aber es kann sich auch um ein bestehendes Unternehmen im Zielmarkt handeln, das Anteile an das neu eintretende Unternehmen abgibt. Unter **Acquisition** wird der Erwerb von Gesellschaftsanteilen und/oder Vermögensanteile eines fremden Technologieunternehmens verstanden; die Zusammenführung von Gesellschaftsanteilen und/oder Vermögensanteile in eine neue Gesellschaft wird als **Merger** bezeichnet. Gründe, warum man sich für diese Alternativen entscheidet, sind unter anderem:

- Kostenreduktion durch Abbau von Personal
- Vermeidung von Konkurrenz
- Sicherung horizontaler oder vertikaler Verbindungen
- Wissenstransfer und/oder -erwerb (sowohl technologie- als auch marktseitig)
- Umgehung rechtlicher Barrieren, die z.B. gegen die Gründung einer 100%-Tochterfirma sprechen
- Geographische Diversifikation/Risikominimierung

Sowohl Joint Ventures als auch Mergers & Acquisitions haben eine ganze Reihe von Vor- und Nachteilen, die aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich sind.

Vorteile bei Joint Ventures und M&A	Vorteile bei Joint Ventures und M&A
<ul style="list-style-type: none"> • Risikominimierung und geteilte Verantwortung • Rascher und kostengünstiger Transfer von lokalem Marktwissen sowie Produktions- und anderem Technologie Know-How • Technologieunternehmen wird als lokale Firma wahrgenommen • Überwindung von Handels- und Investitionshemmnissen • Überwindung von Kapazitätsengpässen im Heimatstaat • Nutzung von Kostenvorteilen im Gastland • Zugriff auf Technologie-Fördermaßnahmen im Gastland • Zugriff auf ausgebildete, personelle Ressourcen zu geringen Kosten • Rascher und kostengünstiger Zugriff auf etablierte Distributionskanäle • Gründung eines neuen Unternehmens ohne Altlasten (Vorteil des Joint Venture gegenüber M&A) 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinierungsproblem und Interessenkonflikte • Mitunter geringere Steuerungsmöglichkeiten • Schwierig zu erreichende Corporate Identity • Mangelnde Identifikation mit dem Stammunternehmen bei lokalem Personal • Mangelnde Identifikation mit dem Stammunternehmen beim lokalen Konsumenten • In manchen Ländern vorgeschriebener Beteiligungsanteil des lokalen Partners • Abfluss von Technologie Know-How aus dem Stammunternehmen in das Joint Venture • Oft schwieriger Konsens über Verteilung der Rechte und Pflichten • Generelles Investitionsrisiko • Aufwendige und teure Vertragsgestaltung • Übernahme von bestehenden ‚Altlasten‘ bei M&A (Nachteil von M&A gegenüber Joint Ventures)

Abbildung 15 Vor- und Nachteile des Joint Ventures und des M&A's

4.2.2 Institutioneller Markteintritt

Bei der **Niederlassungsgründung** handelt es sich um die Gründung eines Tochterunternehmens im jeweiligen Zielmarkt, welche auch als **Internationale Direktinvestitionen** oder „**Foreign Direct Investments**“ (**FDI**) bekannt ist. Es sind nicht alleine große, multinationale Unternehmen, die sich dieser Strategie bedienen können, sondern gerade auch Klein- und Mittelbetriebe aus dem Technologiesektor. Ihre Niederlassungsgründe reichen von der Umgehung von Handelshemmnissen, vom Nutzen von Lohn- und anderen Kostendifferentialen wie Produktion bis hin zum Nachziehen hinter Konkurrenzunternehmen.

Bis eine Niederlassung gegründet ist, müssen drei Phasen – die Entschlussphase, die Aufbauphase und die Betriebsphase – durchlaufen und wichtige Entscheidungen getroffen werden: In der **Entschlussphase** gilt es, Überlegungen betreffend der Öffnung für ausländische Direktinvestitionen als Handlungsalternative, der Beurteilung der Machbarkeit, sowie der zu erwartenden Rendite anzustellen. Im nächsten Schritt – in der **Aufbauphase** – werden die Standortwahl, die Rechtsform des Unternehmens und der Firmenname

bestimmt, sowie weiterführende Fragen, wie z.B. die Übertragbarkeit der Anteile, der Gesellschaftsvertrag und die Art der Finanzierung festgelegt. Sind diese Maßnahmen abgeschlossen, kann mit der **Betriebsphase** begonnen werden, in welcher dann operative Entscheidungen über den Ressourceneinsatz, insbesondere auch im Zusammenhang mit den Humanressourcen getroffen werden.

Die Niederlassungsgründung ist sozusagen die Königsdisziplin der Markteintrittsalternativen. Als solche bietet auch sie ein langes Spektrum an Vor- und Nachteilen, die aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich sind.

Vorteile bei Niederlassungsgründung	Nachteile bei Niederlassungsgründung
<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Steuerungsmöglichkeiten • Maximale Gewinnmöglichkeiten • Einheitliche Corporate Identity • Höchster Schutz vor Know-How-Abfluss • Höhere Nutzung der komparativen Vorteile (z.B. Management Know How, technisches Wissen, Prozess-Know How) • Umgehung von Handelshemmnissen • Zugang zu besonderen Anreizen wie staatliche Förderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Bindung • Höherer Einsatz von Kapital • Deutlich höherer Informationsbedarf • Bewältigung des schwierigen Spannungsfelds von Stammhaus- und Niederlassungsinteressen • Aufwendige Steuerung • Anpassungsnotwendigkeiten in der Organisations- und Entscheidungsstruktur im Stammunternehmen • Aufwändige und teure Vorbereitung

Abbildung 16: Vor- und Nachteile der Niederlassungsgründung

4.3 Wahl der Markteintrittsstrategie

Nach dem Kennen lernen der verschiedenen Markteintrittsstrategien mit ihren Vor- und Nachteilen, bleibt jetzt nur mehr die Frage, wie ein Technologieunternehmen die richtige Wahl für die eine oder andere Markteintrittsalternative treffen kann.

Eingangs ist natürlich wichtig, dass ein Technologie-Start-Up nicht vorab bestimmte Markteintrittsalternativen ausschließt. Vor allem soll es nicht davon ausgehen, dass einige Strategien nur multinationalen Technologieunternehmen vorbehalten sind. Internationale Eintrittsvarianten wie zum Beispiel Lizenzvergaben, Joint Ventures oder Niederlassungsgründungen sind auch für kleine- und mittlere Unternehmen durchaus denk- und machbar. Bei einer systematischen Beurteilung der Markteintrittsalternativen, muss man folgende Perspektiven einnehmen:

1. **Unternehmensperspektive:** Welche Markteintrittsalternative ist aus der Sicht des Unternehmens sinnvoll und realisierbar? Möchte ein Unternehmen z.B. einen überschaubaren Einsatz finanzieller Ressourcen oder eine geringe Steuerungsintensität, so ist eine Export- oder eine Lizenzstrategie optimal. Möchte man Gewinnmargen eher nicht teilen, so ist die Gründung eines hundertprozentigen Tochterunternehmens mitunter ratsam.
2. **Produkt- bzw. Technologieperspektive:** Welcher Markteintrittsmodus bietet die optimalen Rahmenbedingungen für das Produkt bzw. die Technologie? Ist es z.B. wesentlich, dass Patentrechte so gut wie möglich geschützt werden, so empfiehlt sich die Gründung einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft. Befindet sich ein Produkt im Zielmarkt in einer fortgeschrittenen Phase des Lebenszyklus, sollte man sich von institutionellen Markteintrittsmodi eher fern halten.
3. **Kundenperspektive:** Mit welcher Markteintrittsalternative werden potenzielle Kunden am besten erreicht? Verlangt der Kunde z. B. rasches Herstellerservice, so sind Exporte als Alternative ausgeschlossen.
4. **Konkurrenzperspektive:** Welche Markteintrittsmodi und Distributionswege werden von Mitbewerbern gewählt? Werden von Mitbewerbern – insbesondere von lokalen Mitbewerbern – bestimmte Strukturen bevorzugt, so ist dies mitunter gut begründet.
5. **Marktperspektive:** Welche Einschränkungen hinsichtlich der Markteintrittsalternative gehen von rechtlichen oder faktischen Bedingungen im Zielmarkt aus? Gibt es z.B. hohe Zölle, so kommt kein Export, sondern nur eine Lizenzvergabe oder ein institutioneller Markteintritt in Frage. Oder, im Falle der Notwendigkeit stark lokalisierten Agierens wird man sich Alternativen bedienen, die einen lokalen Partner mit entsprechendem Marktwissen vorsehen.

In der Reihenfolge der Fragen gehen verschiedene Unternehmen unterschiedlich vor. Ethnozentrisch agierende Unternehmen, würden z.B. exakt der oben genannten Reihenfolge folgen, und v. a. auch Faktoren aus der Unternehmensperspektive am stärksten gewichten. Polyzentrisch agierende Unternehmen würden z.B. eher bei der Kundenperspektive beginnen.

Beispiel **BIOMIN**

Die **BIOMIN** GmbH wurde 1983 gegründet und ist ein marktorientiertes Unternehmen, das Futtermittelzusätze und Vormischungen entwickelt und produziert, welche die natürlichen Leistungsreserven von Nutztieren in synergetischer und gesundheitsfördernder Weise unterstützen. Mit dem neuesten Stand der Technik sorgen BIOMIN - Produkte für eine gesunde Ernährung und verbessern das Umfeld auf natürliche Art. Heute gehört BIOMIN zu den Global Playern im Bereich der gesunden Tierernährung. Die Marktpräsenz in über 80 Ländern Europas, Asiens, des Mittleren Ostens und Amerikas spricht mehr als eindrucksvoll für die Stellung BIOMINs im Weltmarkt. Die Motive der Internationalisierung liegen generell im Marktwachstum. Als Eintrittsstrategie hat die BIOMIN GmbH sich für den Export durch Distributeure bzw. für die Gründung von eigenen Tochterfirmen entschieden. Diese Markteintrittsmethoden bieten für BIOMIN die besten Möglichkeiten einer intensiven Marktbearbeitung. Die kulturellen und rechtlichen Unterschiede waren dabei die größten Herausforderungen, aber durch sorgfältige Analysen des Marktes und der wirtschaftlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes hat die Firma BIOMIN ihre Aktivitäten im Marktaufbau sehr gut bewältigt.

5. Go International

Die Internationalisierung ist ein langer Prozess, der nicht nur irgendeine mechanische Übung ist, sondern viel an Komplexität aufweist und daher ein gutes Maß an strategischer Planung und Koordination von operativen Tätigkeiten verlangt. Sobald man aber als Technologieunternehmen das jeweilige Zielland betreten hat, wird man schnell merken, dass der Aufwand der Planung sich gelohnt hat. Wichtig ist, dass das Technologie-Start-Up für den gesicherten Erfolg, die ersten Schritte in die Internationalisierung gut abwägt und die Vorbereitungen dazu systematisch angeht. Natürlich birgt die Internationalisierung auch gewisse Risiken, die aber alleine schon mit einem systematischen Vorgehen minimiert werden können. Darüber hinaus empfehlen sich zur weiteren Reduktion von Risiken folgende Maßnahmen:

- **Rekrutierung eines erfahrenen Teams:** Verfügt das Technologieunternehmen über Mitarbeiter mit breiter internationaler Erfahrung, erleichtert dies den Weg in den internationalen Markt sehr. Denn international Erfahrene sind mit den möglichen Problemen vertraut und können auch besser darauf reagieren oder agieren. Im besten Fall sprechen die Mitarbeiter auch die Sprache des jeweiligen Ziellandes, kennen den ausländischen Markt und sind mit den Feinheiten der anderen Geschäftskultur vertraut.
- **Gezielte Kundenwahl:** Der Kundenstamm im Zielmarkt des Technologieunternehmens soll strategisch und gezielt ausgewählt und angesprochen werden. Großkunden, die sich auf spezifische Nischenprodukte außerhalb der gängigen Standards spezialisiert haben, sollen eher gemieden werden. Denn dadurch können zwar voluminöse, aber nicht vorhersehbare Umsatzabhängigkeiten entstehen. Daher ist es für das Technologieunternehmen günstiger, sich auf Kunden mit vielseitig einsetzbaren Industriegütern zu konzentrieren.
- **Produktfokus mit Langfrist-Potential:** Technologieprodukte sollten ein möglichst breites Spektrum an aktuellen sowie potentiellen Anwendungen ermöglichen. Dies kann mit der Ausrichtung auf Industriegüter und Komponenten erreicht werden. Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sind für die Internationalisierung ein Um und Auf und müssen den Neuheitsgrad gewährleisten. F&E Aktivitäten können bei kleinen Technologieunternehmen und kultur-unspezifischen Technologieprodukten zunächst im Mutterland angesiedelt bleiben.
- **Geschwindigkeit in Aufbau und Umsetzung:** Das Technologieunternehmen sollte die Markterschließung im jeweiligen Zielland zügig und konsequent durchführen. Dadurch wird der Bekanntheitsgrad des Technologieunternehmens gesteigert sowie ein Vertrauen zu Kunden und Lieferanten aufgebaut. Gleichzeitig soll natürlich darauf geachtet werden, dass die Geschwindigkeit nicht zulasten der Gewissenhaftigkeit geht.
- **Vorleben von Internationalität:** International zu agieren bedeutet für das Technologieunternehmen, dass diese Orientierung in Österreich selbst auch vorgelebt werden muss. Multikulturell zusammengesetzte Teams sind ein essentieller Bonuspunkt einer erfolgreichen Internationalisierung, denn dies erleichtert die Anpassungsfähigkeit des Technologie-Start-Ups an internationale Gegebenheiten.

Aus erprobten Gründen empfiehlt es sich, die genannten Fragenkomplexe in der angeführten Reihenfolge zu bearbeiten. Allerdings muss ebenfalls erwähnt werden, dass es in jeder Stufe notwendig ist, auch kurz nochmals über die vorangegangene(n) Stufe(n) zu reflektieren. Schließlich kann z.B. die Auswahl eines Erfolg versprechenden Auslandsmarktes in Stufe 3 wesentliche Rahmenbedingungen für die Beantwortung der Frage nach der Corporate Readiness oder der Product Readiness bringen: Stellen Sie sich zum Beispiel vor, China wird aufgrund seines Marktpotenzials als aussichtsreicher Markt ausgewählt; dies würde auf jeden Fall bedeuten, dass durch die Distanz zum chinesischen Markt, aber auch durch seine Größe und Unterschiedlichkeit ein mitunter viel höherer Ressourceneinsatz notwendig und Adaptionsbedarf gegeben ist als bei der Beurteilung von Corporate und Product Readiness angenommen.

Die 10 Elemente des Internationalen Erfolgs

1. Rekrutierung eines international erfahrenen Teams garantiert Erfolg: Überlassen Sie die Internationalisierung nicht Auslandsneulingen!
2. Ausreichende Budgetierung ist notwendig: Jede Unternehmensaktivität braucht Ressourcen – planen Sie Zeit und Finanzen für die Internationalisierung!
3. Partnerschaften mit Spezialisten sind vorteilhaft: Technologie-Start-Ups sind Spezialisten in Forschung und Entwicklung, nicht notwendigerweise Spezialisten in Marketing und Vertrieb. Überlassen Sie diesen Teil jenen Personen und Unternehmen, die in diesen Gebieten ausgewiesen sind, und vertrauen Sie auf geeignete Berater!
4. Lernen von Auslandsmärkten ist gewinnbringend: Manchmal erteilen einem Auslandsmärkte wichtige Lektionen, die man auch im Heimatmarkt oder auf anderen Auslandsmärkten gut verwenden kann!
5. Mit System vorgehen: Internationale Markteintritte sind keine Wissenschaft, folgen aber einer gewissen Systematik – halten Sie sich daran!
6. Adaptierung, wenn Adaptierung sein muss: Seien Sie nicht zu verliebt in die eigene Technologie bzw. das eigene Produkt. Wenn ein wichtiger Auslandsmarkt nach lokaler Anpassung verlangt, sollte man ihm diese geben!
7. Standardisierung, wenn Standardisierung möglich ist: Zumindest in der langen Frist, sollte ein globaler Ansatz verfolgt werden, der entsprechende Kostendegressionseffekte erlaubt!
8. Erfolge messbar machen: Auch Auslandsmarktaktivitäten wollen gemessen werden, versuchen Sie die Performance Ihrer internationalen Aktivitäten zu beurteilen!
9. Richtiges Timing ist wesentlich: Ist einmal die Entscheidung zum Eintritt in einen Markt gefallen, so sollte dieser zügig und konsequent bearbeitet werden. Zaudern und Zögern hat noch keinen weiter gebracht!
10. Das Ohr am Markt haben: Auch wenn Sie sich für einen lokalen Partner im Zielmarkt entschieden haben, versuchen Sie Kunden, Mitbewerber und allgemeine Trends im Zielmarkt selbst im Auge zu behalten!

LET'S GO INTERNATIONAL

mit
der Außenwirtschaft Österreich als
Ihr Internationalisierungspartner!

Kontaktadressen

Austrian Council

Rat für Forschung und Technologieentwicklung

Pestalozziggasse 4/DG 1 • 1010 Wien

Tel.: 01/713 14 14-0

Fax: 01/713 14 14 99

www.rat-fte.at

Austria Research Centers GmbH ARC

Forschungszentrum • 2444 Seibersdorf

Tel.: 05 0550-0

Fax: 05 0550-2201

Austria Wirtschaftsservice AWS

Ungargasse 37 • 1030 Wien

Tel.: 01/501 75-100

Fax: 01/501 75-900

www.awsg.at

Außenwirtschaft Österreich

Wirtschaftskammer Österreich

Wiedner Hauptstraße 63

Postfach 150 • 1045 Wien

Tel.: 05 90 900-4388

Fax: 05 90 900-255

www.wko.at

BIT Büro für Internationale Forschungs- und Technologiekooperation

Wiedner Hauptstraße 76 • A-1040 Wien

Tel.: +43 1 581 16 16 - 0

Fax: +43 1 581 16 16 - 16

www.bit.ac.at/

Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

Radetzkystraße 2 • 1030 Wien

Tel.: 01/711 62-0

<http://www.bmvit.gv.at/>

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit

Stubenring 1 • 1010 Wien

Tel.: 01/711 00-0

Österreichisches Patentamt

Dresdner Straße 87 • 1200 Wien

Tel.: 01/534 24-0

www.patentamt.at

Wirtschaftskammer Burgenland

Robert Graf Platz 1 • 7000 Eisenstadt

Tel.: 05 90 907-3510

Fax: 05 90 907-3515

Wirtschaftskammer Kärnten

Europaplatz 1 • 9021 Klagenfurt

Tel.: 05 90 904-750

Fax: 05 90 904-754

Wirtschaftskammer Niederösterreich

Landsbergerstraße 1 • 3100 St.Pölten

Tel.: 02742/851-16401

Fax: 02742/851-16499

Wirtschaftskammer Oberösterreich

Hessenplatz 3 • 4020 Linz

Tel.: 05 90 909

Fax: 05 90 909-2800

Wirtschaftskammer Salzburg

Julius-Raab-Platz 1 • 5027 Salzburg

Tel.: 0662/88 88-306

Fax: 0662/88 88-582

Wirtschaftskammer Steiermark

Körblergasse 111-113 • 8021 Graz

Tel.: 0316/601-324

Fax: 0316/601-717

Wirtschaftskammer Tirol

Meinhardstraße 14 • 6020 Innsbruck

Tel.: 05 90 905-1297

Fax: 05 90 905-1275

Wirtschaftskammer Vorarlberg

Wichnergasse 9 • 6800 Feldkirch

Tel.: 05522/305-250

Fax: 05522/305-104

Wirtschaftskammer Wien

Stubenring 8-10 • 1010 Wien

Tel.: 01/514 50-1390

Fax: 01/514 50-1474

Förderinstitutionen

Außenwirtschaft Österreich

AWO Technologie c/o AT Consult

Naaffgasse 8 • 1180 Wien

Tel: 05 90 900-4360

Fax: 01/479 33 65-37

E-Mail: awo.technologie@wko.at

Beteiligungsfinanzierungen GmbH

www.noebeg.at

Tel.: 01/710 5210-0

ERP-Fonds

www.erp-fonds.at

Tel.: 01/501 75-0

Europäische Union

http://europa.eu.int/grants/index_de.htm

Gründerservice der Wirtschaftskammern

www.gruenderservice.net

Kärntner Wirtschaftsförderungsfonds KWF

www.kwf.at

Tel.: 0463/55 800

Land Burgenland

www.burgenland.at

Tel.: 02682/600-0

Land Niederösterreich

www.noee.gv.at

Tel.: 02742/9005-0

Land Oberösterreich

www.ooe.gv.at

Tel.: 0732/77 20-0

Land Salzburg

www.salzburg.gv.at

Tel.: 0662/80 42-0

Land Vorarlberg

www.vorarlberg.at

Tel.: 05574/511-0

Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH

Donau-City Straße 1 • 1220 Wien

Tel.: 05 7755-4702

Fax: 05 7755-94702

www.irca.at

Österreichische Kontrollbank OeKB

www.oekb.at

Tel.: 01/531 27-0

Strukturverbesserungsfonds NÖWSVF

www.wirtschaftsfoerderung.at

Tel.: 02742/9005-0

Wirtschaftsförderungsinstitut der WKO

Wiedner Hauptstraße 63 • 1045 Wien

Tel.: 05 90 900-4566

Fax: 05 90 900-241

Wirtschaftsservice Burgenland AG WIBAG

www.wibag.at

02682/704 21-0

Weiterführende Literatur

Gerald Albaum, Jesper Strandskov, Edwin Duerr (1998). International Marketing and Export Management (3rd ed.). Addison-Wesley

Gerhard Apfelthaler (1999). Internationale Markteintrittsstrategien – Unternehmen auf Weltmärkten. MANZ Verlag

Ralph Berndt, Claudia Fatapié Altobelli, Matthias Sander (1999). Internationales Marketing-Management. Springer Verlag

Oliver Burgel, Gordon Murray, Andreas Fier, Georg Licht (2000). The rapid internationalisation of High-Tech young firms in Germany and the United Kingdom. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung ZEW, London Business School

Manfred Fuchs, Gerhard Apfelthaler (2002). Management internationaler Geschäftstätigkeit. Springer Verlag

Malcolm Gladwell, The Tipping Point (2000). How little Things can make a big Difference. Little Brown and Company

Vijay K. Jolly, Commercializing New Technologies (1997). Getting from Mind to Market. Harvard Business School Press

Everett M. Rogers (1995). Diffusion of Innovations (4th ed.). The Free Press