

The background of the cover is an abstract painting of a plant, possibly a dandelion, with a textured, greyish-green center and radiating, light-colored petals. The background is a mix of soft, blended colors including yellow, orange, pink, and blue. A vertical, jagged tear in the paper effect runs down the right side of the cover, revealing a white layer underneath. In the bottom right corner, there is a red square containing a white logo that resembles a stylized 'L' or 'S' with a small 's' inside a triangle.

# Going International

**Konzepte und Methoden zur  
Erschliessung ausländischer Märkte**

Paul Ammann · Ralph Lehmann  
Samuel van den Bergh · Christian Hauser

tischen, sozialen und ökonomischen Bedingungen untersucht und die Liste um die Länder reduziert, in denen die Rahmenbedingungen ungünstig sind. Verwendet werden dazu häufig Checklisten, wie sie in ◀Abbildung 30 enthalten sind (vgl. Schaper/von Waldkirch 1997).

Das Unternehmen beurteilt die einzelnen Kriterien aufgrund von öffentlich zugänglichen Informationen über einzelne Ländermärkte wie sie zum Beispiel von der Weltbank ([www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)), von der OECD ([www.oecd.org](http://www.oecd.org)) oder von der OSEC ([www.osec.ch](http://www.osec.ch)) zur Verfügung gestellt werden.

Globale Marktanalyse

Werden einzelne Kriterien als ungünstig oder sehr ungünstig beurteilt, muss das Unternehmen abschätzen, inwieweit solche Risiken kontrolliert werden können oder ob sie eine erfolgreiche Tätigkeit in den jeweiligen Märkten verunmöglichen. Eine Alternative dazu bietet Export Map, ein interaktives Internettool, das die Möglichkeit bietet, hundert Länder anhand von dreissig Kriterien zu bewerten und diese individuell zu gewichten. Das Ergebnis ist eine Rangliste der attraktivsten Märkte, die in den zweiten Analyseschritt einbezogen und bezüglich ihrer Attraktivität detailliert untersucht werden sollten ([www.ExportMap.ch](http://www.ExportMap.ch)).

Analyse Marktattraktivität

Die Untersuchung der Marktattraktivität ist aufwendig und bedingt die Erhebung von branchenspezifischen Informationen. Deshalb ist es wichtig, eine Vorselektion aufgrund von einfach zugänglichen, globalen Daten vorzunehmen. Die Kriterien, die für die Beurteilung der Attraktivität von Auslandsmärkten relevant sind, werden in ▶Abbildung 31 dargestellt (vgl. Schaper/von Waldkirch 1997). Ähnlich wie beim ersten Analyseschritt geht es darum, zu evaluieren, ob einzelne Kriterien zum Ausschluss eines Marktes von Liste führen. Dabei ist es im Einzelnen wichtig, die Übertragbarkeit eines Wettbewerbsvorteiles vom Heim- in ausländische Märkte aus der Sicht der Kunden zu beurteilen und nicht einfach von einer technologischen Überlegenheit des Unternehmens auszugehen. Das Unternehmen muss bedenken, dass ausländischen Markteinsteigern anfänglich oft mit einem gewissen Misstrauen begegnet wird und dieser sich das Vertrauen der Kundschaft erst erarbeiten muss. Überschätzt wird häufig die Grösse eines ausländischen Marktes. Realistische Einschätzungen ermöglichen in vielen Fällen Statistiken zur Marktgrösse, die durch Branchenverbände erstellt werden, oder Vergleiche mit anderen Ländermärkten, die eine ähnliche Grösse und einen vergleichbaren Entwicklungsstand aufweisen. Zusätzlich müssen Zielmärkte segmentiert werden, um den Teilmarkt zu bestimmen, der mit der eigenen Leistung angesprochen werden soll, und es müssen Konkurrenzanalysen erstellt werden, um von der Grösse des Gesamtmarktes auf das eigene Umsatzpotenzial schliessen zu können. Die Beurteilung des Wachstums eines Auslandmarktes ist wichtig, weil davon die Höhe der Markteintrittsbarrieren und die Innovationsakzeptanz abhängen. Besetzte oder gar schrumpfende Märkte stellen meist ein unattraktives Umfeld für



einem tieferen Preis erkaufen. Wichtig ist, das mögliche Preisniveau mit den eigenen Kostenstrukturen zu vergleichen und abzuschätzen, innerhalb welchen Zeitraumes die Leistung kostendeckend verkauft werden kann. Eintrittsbarrieren beeinflussen die Marktattraktivität ebenfalls. Zum Teil sind sie offensichtlich und zeigen sich in der Form von Zertifizierungserfordernissen oder Zollformalitäten. Zum Teil sind sie aber auch nur schwer erkennbar und verstecken sich hinter etablierten Vertriebsnetzen, stillen Absprachen zwischen einheimischen Anbietern, einer emotionalen Kundenbindung an nationale Produkte und Vorbehalten gegenüber ausländischen Produkten. Um solche Eintrittsbarrieren zu erkennen, ist es wichtig, Personen in die Analyse miteinzubeziehen, die mit den ausländischen Märkten sehr vertraut sind.

Beispiel Häufig sind es nur wenige Kriterien, die für ein spezifisches Unternehmen bei der Auslandmarktanalyse relevant sind. Als Beispiel mag ein Unternehmen dienen, das sich auf die Entwicklung und Herstellung von Hightech-Robotern für die Sanierung von nicht begehbaren Kanälen spezialisiert hat. Die erste Phase der Auslandmarktanalyse ergab eine Liste von rund dreissig Ländern, in denen solche Kanäle existieren und die nötigen finanziellen Mittel vorhanden sind, um ein robotergestütztes Sanierungssystem anzuschaffen. Zur Selektion dienten anschliessend Berichte über den Zustand der Kanalsysteme. Man wollte wissen, wo ein Sanierungsbedarf vorhanden ist. Man versuchte herauszufinden, wie viel die Länder in die Ökologie investieren, weil davon die Bereitschaft zur regelmässigen Kanalsanierung abhängt. Man untersuchte, wie hoch die Arbeitslöhne in den Ländern sind, weil es bei tiefem Lohnniveau günstiger ist, die Kanäle auszugraben, und man analysierte, wie fortschrittlich der Stand der Technik in den Ländern ist, da die Hightech-Roboter nur mit entsprechender Infrastruktur und Know-how betrieben werden können. Zur Eingrenzung der Länderliste auf die aussichtsreichsten Märkte genügten diese wenigen Kriterien.

Ziel der Auslandmarktanalyse Ziel ist es, am Schluss der Marktanalyse die folgenden Fragen beantworten zu können:

1. Wie attraktiv ist der Zielmarkt?
2. Wie gross ist er?
3. Wo liegen die Risiken der Marktbearbeitung?
4. Welche Anforderungen an die Marktbearbeitung ergeben sich daraus?

Die Durchführung vor allem des zweiten Schrittes in der Marktanalyse ist aufwendig und bedingt detaillierte Kenntnisse der Ländermärkte. Unternehmen haben die Möglichkeit, solche Analysen selber zu erstellen, in die entsprechenden Länder zu reisen und in Kooperation mit Ortsansässigen Abklärungen zu treffen oder Spezialisten wie die OSEC ([www.osec.ch](http://www.osec.ch)) oder Fargate ([www.fargate.com](http://www.fargate.com)) mit der Analyse zu beauftragen, die über ein Netzwerk von Aussenstellen verfügen und Marktanalysen über diese erstellen lassen können.