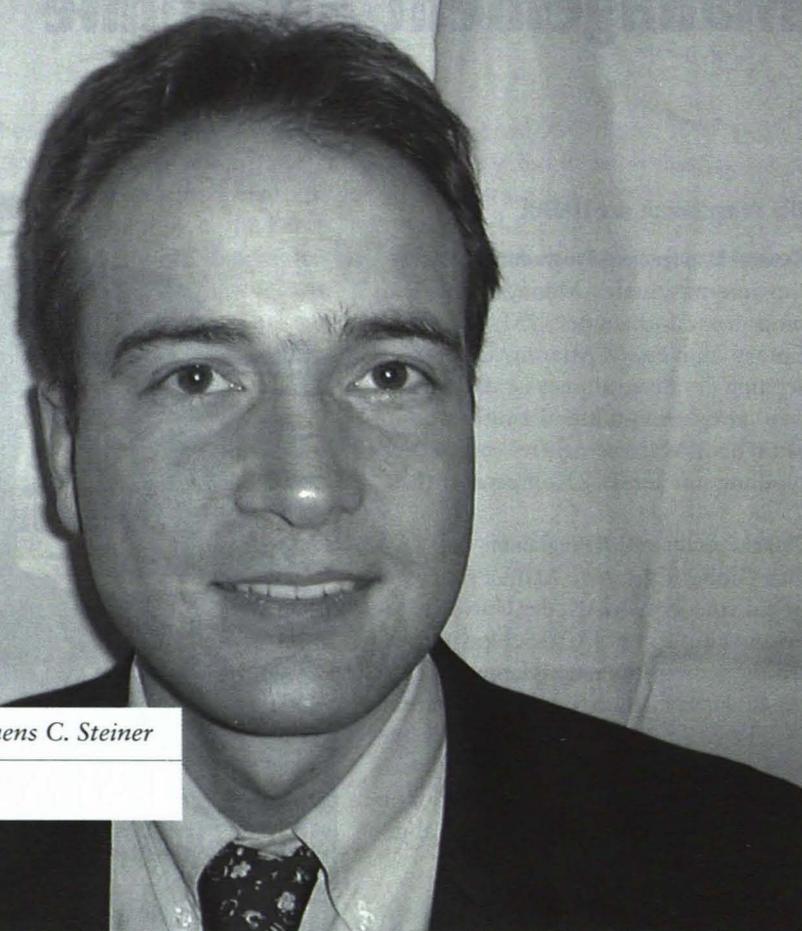


Globalisierung für KMU – Größenwahn oder



Clemens C. Steiner

Dipl.-Ing.; Jahrgang 1963;

*Studium Wirtschaftsingenieurwesen
Maschinenbau, Wahlplan Verfahrenstechnik;
1994–1995 Unternehmensberater;
seit 1996 für TIGERWERK Wels/Austria
als Managing Director verantwortlich für
die weltweite Expansion des Unternehmens
mit Schwerpunkt Asien und
Südamerika.*

**(MA ca. 500, Umsatz ca. 1,2 Mrd. AT!)*

Mit diesem 8-Punkte-Leitfaden zur Globalisierung möchte ich Führungskräfte von KMU motivieren, sich mit geographischer Expansion und Internationalisierung auseinanderzusetzen. Die dabei auftauchende Frage lautet: **Wie globalisieren? – Wie macht man die weltweit größten, reichsten und attraktivsten geographischen und demographischen Segmente zu Cash-cows für sein Unternehmen?**

Schritt 1 – Anforderungsmatrix – Welche fünf Eigenschaften sollte Ihr Unternehmen besitzen...

1. **Uniqueness** im Hinblick auf Technolo-

gy, Service oder beidem. Eine führende Position ist eine notwendige Prämisse, um zu internationalisieren.

2. Markteinstieg über die **Nische** – Micro Marketing löst Macro Marketing ab.

Lukrative Profite erwarten jene Unternehmen, die Nischenmärkte identifizieren und bedienen, die bis-

lang vernachlässigt waren. Für das globalisierende KMU hat der Markteintritt via der Nische aufgrund des geringsten Widerstandes die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit. Die Größe der Nische läßt sich durch das USP (Unique Selling Proposition)-Potential darstellen.

Leitfaden – die acht Schritte zur erfolgreichen Globalisierung.

3. Die **Tugenden der Kleinheit** – Agilität, Streamlining und Innovation – sollten beherrscht sein.

4. Modernen **organisatorischen Background** mit transparenten und schnellen Entscheidungs-routinen, effizientem Informationsmanagementsystem und State of the Art IT um Know-how schnell und effektiv an jede Stelle der Welt zu transferieren.

5. **Transportierbarkeit** von Gütern und Services.

Schritt 2 – Definition von Marktbewertungskriterien

Als nächster Schritt sollten Bewertungskriterien zur Attraktivitätsbeurteilung der Märkte definiert werden. Dies

notwendige Strategie für die Zukunft?

hilft, die Interviewgespräche vorzubereiten und die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Markteinstieges und das vorhandene Potential realistisch darzustellen.

- **USP-Potential** – Listen Sie Ihr Leistungsspektrum auf und versuchen Sie durch Gespräche mit Kunden, Lieferanten etc. vor Ort herauszufinden, mit wieviel Punkten aus Ihrer Palette Sie einen einzigartigen Newcomer Status erreichen könnten. Das USP-Potential gibt Ihnen ein Gefühl für die Größe der Nische in der jeweiligen Region, in der Sie ohne viel Hindernisse vom Wettbewerb Fuß fassen könnten.
- **Total Market Size & Benchmarking zu anderen Regionen, Ländern, Kontinenten.** Wie groß ist der Gesamtmarkt in der betrachteten Region in Einheiten von Geld, Tonnen, Stückerheiten etc.? Versuchen Sie auch diese Zahlen in Relation zu anderen bekannten Ländern zu setzen, wie Verbrauch pro Kopf oder Anteil der Produktgruppe am übergeordneten Gesamtbegriff z. B. Klein-PKW am Gesamt-PKW Markt.

Weitere Kriterien sind in der Regel die Anzahl und Struktur des Wettbewerbs, das ortsübliche Vertriebssystem, das lokale Preisgefüge, die Anzahl von existierenden Zielkunden etc.

Schritt 3 – Weltweites Market Screening/ Informationsourcing

Der Zugang zu verlässlichen und repräsentativen Marktinformationen ist der Schlüssel zum Erfolg. Die Betonung liegt auf Global Market Screening – wichtig ist die Untersuchung aller Märkte mit gewissen Grundvoraussetzungen wie Mindest BIP pro Kopf oder ähnlichem, sodaß Volkswirtschaften wie Laos oder Kambodscha von vornherein nicht in eine genauere Betrachtung eingeschlossen werden.

Es geht jetzt um die Aktivierung des eigenen Netzwerkes und Öffnung von Informationsquellen. Folgende fünf Quellen waren für mich in unseren Bemühungen in der genannten Reihenfolge am ergiebigsten:

1. **Gespräche mit Verbrauchern/potentiellen Kunden vor Ort** – helfen vor allem das USP Potential abzustecken. Exzellente Unterstützung kommt hier von den Außenhandelsstellen, die diese Firmen im Ausland für Sie identifizieren und kontaktieren. Als Hilfestellung für die AHST gilt, je besser Sie Ihr Anliegen und Ihr Produkt beschreiben, desto besser wird es dem Delegierten gelingen, die richtigen Termine für Sie aufzustellen.
2. **Gespräche mit sogenannten Co-Suppliers**, das sind Unternehmen, die denselben Kundenkreis beliefern, aber in einem anderen Geschäft tätig sind. In unserem Fall die Hersteller von Sprühanlagen zur Verarbeitung von Lacken, die noch dazu den Vorteil hatten, über gute Marktdaten verfügten.
3. **Eigene Lieferanten**, die aufgrund ihrer Größe konzernartig strukturiert sind, verfügen in der Regel über sehr gute Marktdaten und haben aufgrund der Beziehung ein Interesse, den Kunden bei seiner Expansion zu unterstützen.
4. **Berufs-/Industriegruppenvertretungen bzw. die lokalen Associations** sind im Regelfall bereit, über die Gegebenheiten der lokalen Industrie zu berichten und diverse Kontakte herzustellen. Der Grad der Organisiertheit differiert sehr stark von Land zu Land.
5. Die **Außenhandelsstellen** leisten hervorragende Dienste bei ersten Marktrecherchen und Herstellung von Erstkontakten und zugehöriger Reise-routenplanung.

Schritt 4 – „Rosinen aus dem Kuchen picken“ (Picking the Cream of the Crop)

Darunter verstehe ich die Auswahl der

attraktivsten Märkte, die sich aus dem Global Screening Menu ergeben. Wichtig hierbei – die Selektion sollte unabhängig von der Entfernung erfolgen und zwar ausschließlich aufgrund der Gesamtattraktivität (z. B. Singapur, Hongkong, Japan, Vereinigte Emirate).

Augenmerk bitte darauf legen, sich nur soviel auszusuchen und zuzumuten, wie man unter Berücksichtigung der eigenen finanziellen und personellen Ressourcen gut verdauen kann. Die Qualität des Markteinstieges an sich ist unglaublich wichtig und von halbherzigen Aktivitäten aufgrund von Kapazitätsmängeln ist entschieden abzuraten (Expansion nach dem Gießkannenprinzip).

Schritt 5 – Concentrated Speed Seeding

Der Concentrated Speed Seeding Approach ist nicht als Widerspruch zur unter Schritt 4 genannten Beschränkung und Konzentration auf einen qualitätsvollen Approach zu sehen. Der Gedanke hinter dem CSS ist der, daß der Einstiegszeitpunkt und somit Zeit den primären Faktor in der Erlangung einer starken Marktposition darstellt. Folglich beginnt man lieber mit einer kleinen Operation/One-man-show an mehreren Stellen als mit einer großen Operation an einer Stelle. Es wird somit quasi die theoretische Market-research-Phase beendet und die empirische Learning-by-doing-Phase eingeleitet.

Schritt 6 – Legal Entity

Entsprechend Ihrem Approach wählen Sie die geeignete Rechtsform wie Representative Office oder GmbH aus. Die Außenhandelsstellen sind Ihnen bei der Auswahl von seriösen Rechtsanwaltskanzleien behilflich und fördern derartige Kosten sogar mit ATS 30.000,00 im Rahmen des Projektes Internationalisierung.

Schritt 7 – Schützen von Marken- und Firmennamen

Dieser Schritt empfiehlt sich so früh wie möglich, da es immer wieder böse Überraschungen gibt, wenn von Dritten, die über Markteinstiegsabsichten Wind bekommen haben, die entsprechenden Schutzrechte beantragt wurden und dann von diesen teuer abzukaufen sind.

Schritt 8 – Recruiting nach geändertem Prioritätsranking

Bei den Auslandsbesetzungen haben Locals den Vorteil, die Feinheiten im Umgang mit der Kultur zu beherrschen, die für uns mitunter unerlernbar sind. Dies gilt vor allem für Japan, einem der attraktivsten Länder. Somit ergab sich für uns eine neue Reihenfolge der Personalauswahlkriterien, beginnend mit Loyalität, gefolgt von Sprach-/Landes-/Kulturkenntnis und erst an dritter Stelle die fachspezifische Branchen- und Produktkenntnis.

Die Integration der Leute durch Sozialisierungsaktivitäten im Rahmen von Trainings- oder Austauschprogrammen kreiert jenes Social Bonding, das immer mehr zum Wettbewerbsvorteil wird.

Wer sind die Leute?

Das hier gezeichnete Profil gibt das Spiegelbild eigener Erfahrungen und jener von bekannten Managern in vergleichbaren Positionen wider.

- Die Scouts oder Pioniere sind meist junge Manager im Alter zwischen 28 bis ca. 38 Jahren mit einer enormen Mobilitätsbereitschaft und starkem Einsatzwillen. Der durchschnittliche Prozentsatz von Reise-/Auslandsaufenthaltszeit pro Jahr liegt zwischen 40–60%. Die Manager spulen 50.000–200.000 Flugmeilen pro Jahr ab und verfügen im Regelfall über eine gute physische Konstitution, um den starken Belastungen durch Zeitzonenschiebung und Klimawechsel standzuhalten. In gewissen Fällen, wie z. B. beim Aufbau von Produktionswerken vor Ort, wird auch ein mehrjähriger Auslandsaufenthalt in Kauf genommen.
- Sie haben durch ihre Position im Unternehmen die Kompetenz, Ressourcen für die Auslandstöchter frei zu machen, Projekte in Bewegung zu setzen und neben dem Tagesgeschäft vorwärts zu treiben. Sie wissen, wie sehr der Erfolg und die Motivation der eigenen Außendienstleute vom Support der „hinteren (internen) Reihen“ abhängt und haben durch eigene Erfahrung absolutes Verständnis dafür, wie man sich „draußen“ als Frontkämpfer fühlt.
- Sie tun alles in ihrer Macht stehende, um „ihren“ Außenleuten den bestmöglichen Backup vom Mutterunternehmen aus zu geben und sind via E-mail und GSM phone überall und rund um die Uhr erreichbar. Ihr Prinzip ist, daß ihre Leute nie länger als 24 Stunden auf eine Antwort warten müssen.
- Sie managen im Regelfall mehrere Auslandstöchter rund um die Welt und begegnen der Rastlosigkeit einer 24 hour global economy mit enormem Zeiteinsatz – beginnend frühmorgens mit Kommunikation mit Asien, die zu dem Zeitpunkt schon den halben Tag oder mehr vorüber haben, ab Mittags Tagesgeschäft und ab Nachmittag Kontaktaufnahme mit Amerika.
- Im Flugzeug wird entweder mit Notebook aufgearbeitet oder bei Nachtflügen geschlafen, da der nächste Tag dann sofort wieder als Arbeitstag genutzt wird, auch dann, wenn die Zeitverschiebung acht Stunden beträgt.
- Sie sind absolut verhandlungssicher in Englisch. Weitere Sprachkenntnisse sind nützlich, aber nicht unbedingt notwendig. Die parallele Aneignung solcher neben dem Job ist jedoch bei multinationalem Aufgabenbereich wegen Zeitmangels praktisch undurchführbar.
- Sie sind oft unverheiratet oder geschieden.
- In letzter Konsequenz lieben sie es, die Entwicklung diverser Länder hautnah miterleben und einen facettenreichen und verantwortungsvollen Job zu machen.

Conclusio

Zum Schluß möchte ich den Führungskräften jener KMU, welche die Anforderungsmatrix erfüllen, Mut zusprechen und sie motivieren, über den Zaun zu springen. „It pays off“ wie die Amerikaner sagen oder es rentiert sich am globalen Markt zu partizipieren und die gebotenen Chancen gezielt zu nutzen. Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg und stehe für Fragen und Anregungen jederzeit unter c.steiner@tiger.at zur Verfügung. 