

## DIE HAUPTFRAGE LAUTET: WELCHES IST DER BESTE MARKT?

# Wer im Ausland erfolgreich sein will, muss langfristig planen

Der Sprung über die Grenzen ist eine – meist aufwendige – Investition in die Zukunft. Gerade deshalb ist es wichtig, eine klare Strategie aufzubauen. Dazu gehört die Abklärung, welches Zielland für das eigene Produkt am meisten Sinn macht. Und dies hängt nicht allein von den möglichen Verkaufszahlen ab.

**F**ast noch wichtiger als die Frage «Will ich exportieren?» ist die Überlegung «Wohin will ich mein Produkt exportieren». Denn klar ist: Nicht jedes Land bietet – egal für welches Produkt – dafür den idealen Markt. Und obschon vieles dafür spricht (Sprache, vertrautere Mentalität, gleiche Zeitzone), seine ersten Exporterfahrungen im benachbarten Ausland zu machen – nicht in jedem Fall wäre dies der optimale Entscheid. Vor allem aber sind Spontanentscheide – etwa aufgrund des Erfolgs anderer – kaum eine gute Ausgangsbasis für den eigenen Erfolg.

Natürlich gibt es für die Überlegung «Wohin?» keine allgemeingültige Antwort. Zu verschieden sind die Produkte und Dienstleistungen, die für den Export in Frage kommen. Sogar «Da, wo ich meine Produkte am besten verkaufen kann» wäre nicht immer richtig.

Warum? – Da es sich beim «Wohin?» um eine strategische Frage handelt, können verschiedene Überlegungen mitspielen. So befinden sich gewisse Schweizer (High-Tech-)Jungunternehmen, die sich im Export

Chancen ausrechnen können, in **PROFILIERUNGSNISCHEN**. Für sie kann es sich langfristig lohnen, zuerst dahin zu exportieren, wo die besten Kunden in Sachen Forschung (und nicht unbedingt punkto Umsatz) ihren Sitz haben, damit sie auch weiterhin an der Spitze der Entwicklung mit dabei sind. Die strategische Entscheidung heisst dann: Vorerst auf den (in einem grösseren Markt) möglichen Mehrumsatz verzichten, und dafür – in enger, kundennaher Zusammenarbeit mit den neuen Abnehmern – die Entwicklung der eigenen Produkte optimal forcieren. Und vielleicht später den grösseren Markt um so erfolgreicher zu erobern.

Ebenfalls ein strategisches Ziel kann es sein, zu exportieren, um sich so dem verstärkten Konkurrenzdruck (unter anderem durch tiefere Preise als im Inland) auszusetzen. Dies zwingt eine Firma gün-

stiger – und damit effizienter – zu produzieren, was zum Teil rigide Massnahmen nach sich ziehen kann. Der Vorteil: Auf längere Sicht bringt es dem Unternehmen jedoch einen Konkurrenzvorteil, der sein Überleben sichern kann.

Eine weitere strategische Überlegung: Es ist zwar jedesmal mit einem gewissen Risiko verbunden, einen ausländischen Markt zu erschliessen. Es kann aber – berücksichtigt man das oben erwähnte – durchaus auch ein Risiko darstellen, auf diesen Schritt zu verzichten. Und schliesslich noch eine strategische Überlegung anderer Art: Es kann für ein Unternehmen interessant sein, in einen

#### PROFILIERUNGSNISCHEN

Eine Nische im Markt, in der nur wenige (dafür sehr spezialisierte) Unternehmen Platz haben. Diese müssen aber immer besser bleiben als die Konkurrenz, um zu überleben.

#### ANTIZYKLISCH

Etwas, das sich gegenteilig zu einer anderen Grösse verhält. Zum Beispiel: Wenn in der Schweiz die Skiverkäufe zurückgehen (weil die Saison zu Ende geht), nehmen sie in Australien zu (weil die Saison dort gerade beginnt).

**Daniel Isler**, der Autor dieses Beitrages, ist geschäftsführender Partner der Fargate AG in Zug, die ein weltweites Netzwerk von Kontaktleuten aufbaut, um Schweizer KMU in der Exportentwicklung besser beraten zu können.



**ANTIZYKLISCHEN** Markt zu exportieren. Als einfaches Beispiel: Ein Unternehmen, das Artikel für den Wintersport produziert, kann seine Anlagen besser nützen (und die Lager kleiner halten), wenn es nach Australien exportiert, wo die Wintersaison in unseren Sommermonaten stattfindet.

**Nur gut positionierte Produkte haben Erfolg**

Welches auch immer die strategischen Gründe dafür sind, seine Produkte zu exportieren, sie müssen – wie beim Aufbau jedes Geschäfts – auf einem fundierten Business-Plan beruhen. Und dazu gehören vor allem drei Punkte:

- Sie müssen die Stärken und Schwächen des Produktes kennen. Je besser Sie seine Vorzüge definieren können, desto besser können Sie es (auch im fremden Markt) positionieren.
- Sie müssen den Markt kennen. Es muss das Bedürfnis nach dem Produkt, aber auch die Kaufkraft der Kundschaft da sein.
- Sie müssen die Chancen und Gefahren – für Ihr Produkt wie für das eigene Unternehmen – einschätzen können.
- Sie müssen eine klare Marketingstrategie haben, dank der Ihre Kunden rasch von den Vorzügen Ihres Produktes erfahren.
- Sie müssen wissen, welcher Vertriebsweg für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung der optimale ist.

Kurz: Sie müssen genau sagen können,

warum Sie exportieren wollen. Und vor allem müssen Sie begründen können, weshalb Sie gerade das Land ausgesucht und den Weg gewählt haben, den Sie für den Export einschlagen wollen.

Daniel Isler/Olivier Michel

**ADRESSEN FÜR INFORMATION UND HILFE**

Wer seine Produkte im Ausland verkaufen will, benötigt für die Abklärungen viel Information. Im folgenden sind die dafür wichtigsten Stellen aufgeführt.

Fast alle hier genannten Institutionen sind seit kurzem auch über die Homepage des Swiss Export Information Network zu erreichen.  
www.exportinfo.ch

**Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten**

Auf seiner Website sind unter anderem die Adressen der Schweizer Botschaften im Ausland zu finden.  
Bundeshaus West, 3003 Bern  
031 - 322 21 11 Fax 031 - 322 32 37  
www.admin.eda.ch

**Eidgenössische Zollverwaltung**

Bietet Informationen über die Zollvorschriften und -formalitäten.  
Monbijoustrasse 40, 3003 Bern  
031 - 322 65 11 Fax 031 - 322 78 72  
www.admin.ch/ezv

**BAWI – Bundesamt für Aussenwirtschaft**

Ist dem Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement angegliedert und bietet vor allem Informationen über zwischenstaatliche Abkommen, die beim Export eine Rolle spielen können.  
Bundeshaus Ost, 3003 Bern  
031 - 322 21 11 Fax 031 - 324 10 00  
www.admin.ch/bawi

**SOFI – Swiss Organisation for Facilitating Investments**

Übersetzt: Schweizer Organisation um Investitionen – im Ausland – zu erleichtern. Sofi wird getragen vom Bawi und von KPMG Fides und zielt vor allem auf grössere Projekte in wirtschaftlich schwach entwickelten Regionen ab.  
Stauffacherstrasse 45, Postfach, 8026 Zürich  
01 - 249 30 50 Fax 01 - 249 31 33  
www.sofi.ch

**ERG – Geschäftsstelle der Kommission für Exportrisikogarantie des Bundes**

Ist dem Volkswirtschaftsdepartement angegliedert und übernimmt (quasi gegen eine Versicherungsprämie) das Risiko bei politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten im Exportland.  
Kirchenweg 4, 8032 Zürich  
01 - 384 47 77 Fax 01 - 384 47 87  
www.swiss-erg.com

**Osec – Office Suisse d'Expansion Commerciale**

Bietet Informationen, Beratung und Seminare zum Thema Export.  
**Die drei Filialen der Osec:**  
• Schweizerische Zentrale für Handelsförderung  
Stampfenbachstrasse 85, Postfach 492, 8035 Zürich  
01 - 365 51 51 Fax 01 - 365 52 21  
• Office Suisse d'Expansion Commerciale  
Avant-Poste 4, Case postale 1128, 1001 Lausanne  
021 - 320 32 31 Fax 021 - 320 73 37  
• Ufficio svizzero per l'espansione commerciale  
Corso Elvezia 16, Casella postale 2378,  
6901 Lugano  
091 - 911 51 35 Fax 091 - 911 51 39  
Homepage: www.ossec.ch

**Verband Swiss Export**

Dem Verband sind mehrere hundert Firmen angeschlossen. Die Geschäftsstelle wird vom Exportmarketing-Unternehmen Exim-Index AG geführt. Bietet Informationen und Beratung.  
c/o Exim-Index AG, Hintere Hauptgasse 9,  
4800 Zofingen  
062 - 746 88 88 Fax 062 - 751 85 53  
www.swisstrade.com

**Union Schweizerischer Handelskammern**

Bietet Kontakt zu den Auslandshandelskammern und unterhält mit «Swisstrade» den «Messeplatz der Schweizer Exportindustrie auf dem Internet».  
c/o Exim-Index AG, (Adresse siehe oben)  
062 - 752 29 77 Fax 062 - 751 85 53

**World Trade Centers**

Bieten ihren Mitgliedern Informationen über andere Länder und Kontakte zu anderen Mitgliedern. Hauptsitz: World Trade Centers Association, One World Trade Center, Suite 7701, New York, New York 100048, USA, www.wtca.org

**World Trade Centers in der Schweiz:**

- Basel: Isteinerstrasse 53, 4021 Basel  
061 - 691 20 29 Fax 061 - 686 21 82  
www.messebasel.ch
- Genf: 29, rue de Pre-Bois, Case postale 896, 1215 Genève 15  
022 - 929 56 56 Fax 022 - 791 08 85  
www.wtc-geneva.ch
- Lausanne: Avenue Gratta-Paille 1-2, Case postale 476, 1000 Lausanne Grey  
021 - 641 11 11 Fax 021 - 641 11 10  
www.wtc.ch
- Lugano: World Trade Center, 6982 Lugano-Agno  
091 - 610 21 11 Fax 091 - 610 21 01  
E-Mail: wtclugano@mail.vtx.ch
- Zürich: Leutschenbachstrasse 95, 8050 Zürich  
01 - 309 11 11 Fax 01 - 309 11 22  
www.wtc-zurich.ch

**EIAB – Europäisches Institut für Aussenhandel Basel**

Bietet vor allem Ausbildung für Exportfachleute in Betrieben. Ist daran, ein Netzwerk solcher Fachleute aufzubauen.  
Spalentorweg 9, Postfach, 4003 Basel  
061 - 261 93 94 Fax 061 - 261 08 78  
www.rittman.ch/eiab/

**Weitere Informationsstellen**

Neben diesen Informationsstellen gibt es zahlreiche weitere, die ebenfalls weiterhelfen können. So können auch gewisse Branchen- und Fachverbände Auskunft über die spezifischen Exportmöglichkeiten und -bedingungen geben. Kantonale und lokale Handelskammern befassen sich zum Teil mit dem Thema Export. Und natürlich verfügen auch jene (Gross-)Banken, die Exportfinanzierungen anbieten, über entsprechend gut informierte Abteilungen.

Ob Sie für Ihre Exportpläne die Dienste eines grossen, international tätigen Beratungsunternehmens (McKinsey, Boston Consulting, Anderson, PricewaterhouseCoopers, Atag, KPMG Fides, Ernst&Young usw.) oder einer kleinen, auf Exportfragen spezialisierten Firma beanspruchen wollen, hängt unter anderem von Ihrer Strategie und den finanziellen Möglichkeiten (siehe Box Seite 28/29) ab.

Merke: Nicht jeder grosse Markt ist auch ein guter Markt.