INTERNATIONAL STARTUP FRAMEWORK

Schlüsselfaktoren für den Einstieg in neue Märkte

TZL
TECHNIKZENTRUM LÜBECK

STARTUP.SH
Frische Ideen aus
dem echten Norden

Einleitung

In unserer heutigen digitalen und vernetzten Welt ist die Internationalisierung von Geschäftsmodellen eine Notwendigkeit und Chance für viele Startups.

Ein eigenes Unternehmen in Deutschland zu gründen und für Wachstum zu sorgen, kann inspirierend und gleichzeitig nervenaufreibend sein. Gleiches gilt natürlich auch für einen Einstieg in neue Märkte. Trotz guter Absatzzahlen in Deutschland zögern viele Gründer mit dem Schritt ins Ausland. So erzielen laut dem Deutschen Startup Monitor (DSM) 80,3% der Startups Ihren Umsatz alleine in Deutschland. Gleichzeitig bieten die neuen globalen Absatzmärkte aber riesige und ungeahnte Chancen, um die eigenen Produkte und Dienstleistungen zu vertreiben.

Sehr gute Erfolgschancen auf internationalen Märkten haben insbesondere Startups, die mit innovativen Nischenprodukten aus den Bereichen Life Science, Green Tech und Informationstechnologie expandieren wollen. Die Voraussetzung, damit das Auslandsgeschäft jedoch erfolgreich wird, hängt dabei häufig von der Eigeninitiative bzw. dem Mind Set der Gründer selbst ab. In diesem Zusammenhang sollte man als Gründer nicht vergessen, dass viele Startups vor denselben Skalierungs-Problemen stehen und dass die Antworten vielleicht leichter sind als gedacht.

Einleitung

Natürlich ist die Erschließung neuer Märkte im Ausland planungsintensiv und mit Risiken verbunden. Hinzukommt, dass es kein Patentrezept für einen garantierten, langfristigen Erfolg im Ausland gibt. Doch es gibt verlässliche und grundlegende Schlüsselfaktoren, die ein Startup vor und während der Erschließung neuer Märkte beachten sollte. Diese Faktoren geben Startups eine Orientierungshilfe, um schnell und effektiv eine Internationalisierungsstrategie zu erstellen und das eigene Business Model auf die neuen Rahmenbedingungen vorzubereiten.

Dieser Leitfaden soll Startups dabei helfen, worauf Sie beim Einstieg in internationale Märkte achten sollen, welches Knowhow und welche Ressourcen erforderlich sind und welche Schlüsselfaktoren ausschlaggebend bei einer Auslandsexpansion sind. Für Gründer, Selbstständige oder Macher soll diese Broschüre ein kleiner Ratgeber sein und Sie letztendlich dazu ermutigen, sich mit neuen Märkten, Menschen und Kulturen zu beschäftigen. Denn noch nie war es für junge Unternehmen einfacher neue Märkte zu erschließen als heute.

GEPLANTE INTERNATIONALISIERUNG DEUTSCHE STARTUPS (2016)*

82,5%
Startups planen eine Internationalisierung

51,8%
Internationalisierung in Europa

11,4%
Internationalisierung in Nordamerika

7,0%
Internationalisierung in Asien

* DSM 2016

Inhaltsverzeichnis

05 Navigate Global – Startup local

08 International Startup Framework

09 Internationale Marktanalysen

13 Marktumfeld

17 Operatives Setup

23 Ressourcen

29 Netzwerk & Partnerschaften

31 Fazit

32 Informationen

33 Kontakt

Navigate Global - Startup Local ?!

Navigate Global – Startup Local ?!

Eine frühzeitige internationale Ausrichtung ist die richtige Entscheidung! Sie hängt in der Realität aber häufig von der Branche und dem Geschäftsmodell des Startups ab.

Vielen Gründern wird immer noch dazu geraten sich erst einmal am heimischen Markt erfolgreich zu etablieren, stabile Umsätze zu generieren und Geschäftsprozesse weiter zu optimieren, bevor man über den Tellerrand schauen sollte.

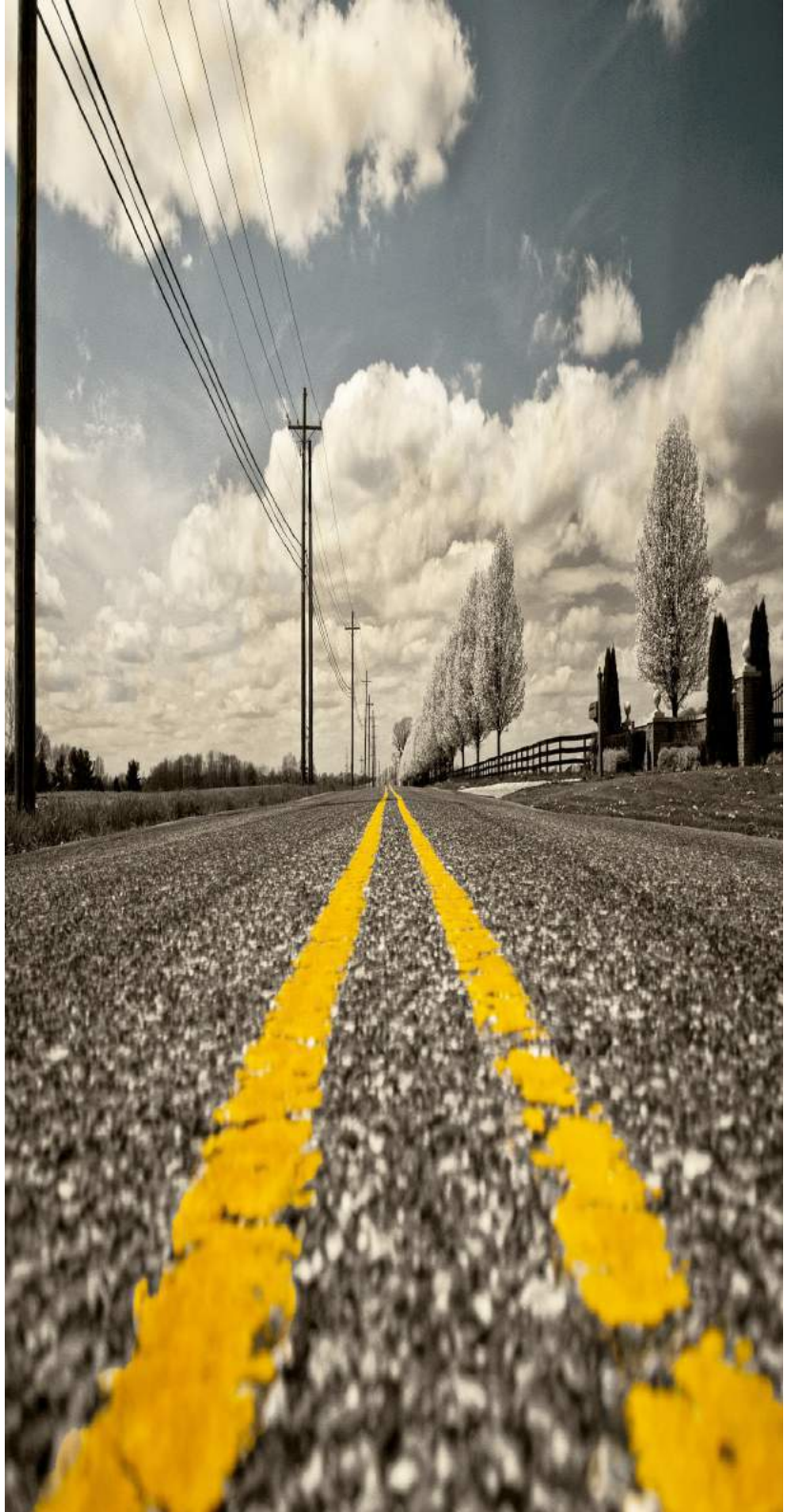
Für Startups die ein physisches Produkt oder Verfahren entwickelt haben, ist diese Empfehlung jedoch nicht immer gültig. Natürlich können junge Unternehmen auf diese Weise Ihre Marktkenntnisse weiter vertiefen und somit auch Ihr Geschäftsmodell für internationale Märkte optimal vorbereiten. Auch kann die Finanzierung des Auslandsengagements durch den Cashflow im Heimatmarkt abgesichert werden, was einen sehr großen Faktor für jedes junge Unternehmen darstellt. Für Startups aus dem Hightech-Bereich sollte eine frühzeitige, internationale Ausrichtung jedoch unbedingt zur Geschäftsstrategie gehören, um insbesondere auch neue Investoren zu gewinnen und sich Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Ganz anders sieht es da bei den sogenannten Born Globals aus, die schon mit Beginn ihrer Geschäftsgründung eine internationale Ausrichtung aufweisen. In der Regel zeichnen sich diese Startups durch digitale Produkte mit einem hohen Innovationsgrad aus, welche häufig direkt für den internationalen Vertrieb entwickelt wurden. Startups mit diesem Geschäftsmodell haben den Vorteil, dass ihre Vertriebswege internetbasiert sind und somit eine Skalierung sehr schnell umsetzbar ist. Zudem sind die Barrieren für die Internationalisierung deutlich geringer, als bei Startups mit produktbasierten Geschäftsmodellen, was nicht bedeutet, dass damit die Internationalisierung weniger komplex ist.

Navigate Global – Startup Local ?!

Startups, die von Beginn an ihr Geschäftsmodell im internationalen Kontext betrachten, haben in jedem Fall gute Karten. Denn eines ist klar: Dass die Erschließung neuer Absatzmärkte jungen Unternehmen Wachstum ermöglichen kann, ist unbestritten. Zu groß sind die Marktpotenziale im Ausland, als das man Sie vernachlässigen könnte. Das bedeutet, dass sich Gründer nicht allzu lange mit der Frage beschäftigen sollten, ob und warum eine Internationalisierung für das Geschäft sinnvoll wäre. Viel wichtiger ist in diesem Zusammenhang, was man bei einer Internationalisierung beachten sollte und wie sich das Geschäftskonzept in andere Länder übertragen lässt.

Nicht nur Startups sondern auch viele Großunternehmen scheitern an der Versuchung, das Geschäftsmodell einfach eins zu eins in neue Märkte zu übertragen, ohne dabei die länderspezifischen Unterschiede zu beachten. Häufig sind es jedoch die kleinen Details, wie die Einkaufsgewohnheiten, die bei einer Internationalisierung ausschlaggebend für den Erfolg sind und die Herausforderungen für Gründer darstellen. Eine gute Planung und eine zielorientierte Umsetzung wird der Schlüssel sein, um erfolgreich in neuen Märkten zu navigieren.

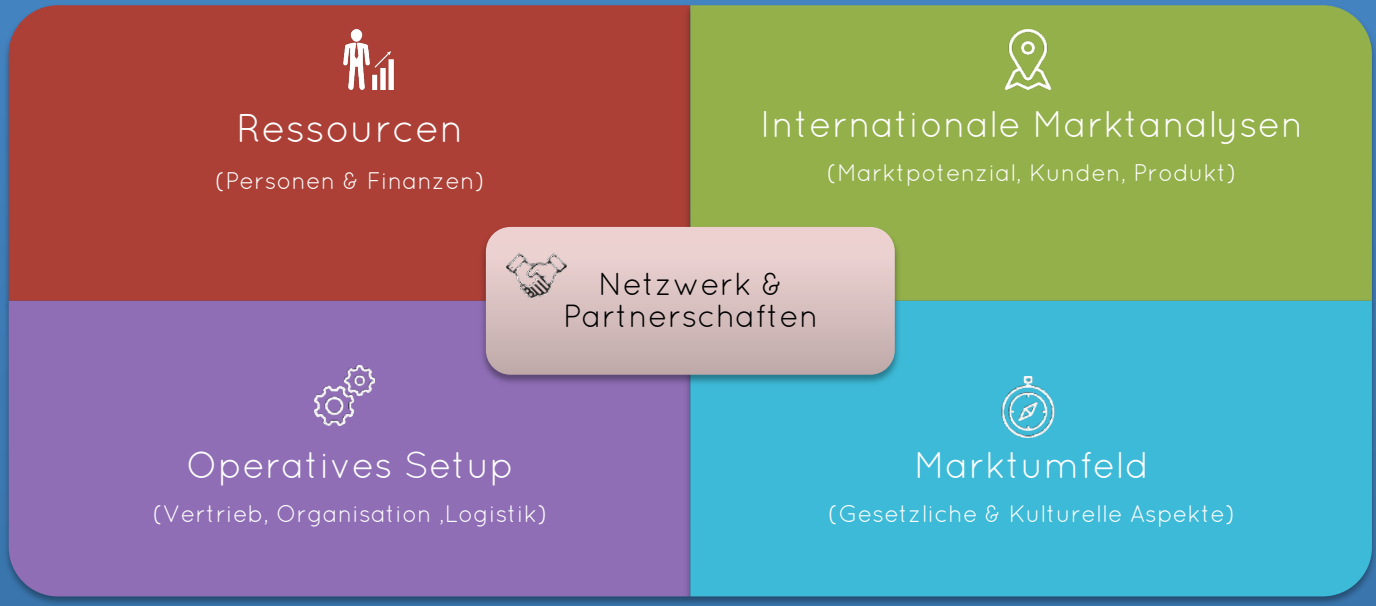


International Startup Framework

Die Reise beginnt: Welche Schlüsselfaktoren sind bei der Expansion ins Ausland zu berücksichtigen?

Die Internationalisierung eines Business Models hat viele Formen und ist von Startup zu Startup unterschiedlich. Eine intelligente und planvolle Erschließung neuer Märkte erfordert aber immer Priorisierung. Um Gründern und Startups bei ihrem Gang ins Ausland zu unterstützen, haben wir ein Werkzeug entwickelt, dass wir das International Startup Framework nennen. Das Framework ist ein pragmatischer und praxisorientierter Leitfaden für alle Startups, die sich mit internationalen Märkten beschäftigen.

Die Schlüsselfaktoren sind: die Internationalen Marktanalysen (Welche Länder sind für mein Business Model attraktiv?), das Marktumfeld (Welche kulturellen und administrativen Aspekte sollten berücksichtigt werden?), das Operative Setup (Wie ist das Startup organisiert und welche Arbeitsprozesse müssen angepasst werden?), die Ressourcen (Sind die richtigen Leute verfügbar und ausreichend Kapital vorhanden?) und die Kontakte bzw. Netzwerke (Wer kennt wen oder Welche Kontakte bringen mich weiter?)..



Internationale Marktanalysen

(Marktpotenzial, Kunden, Produkt)

Internationale Marktanalysen

Bei der Betrachtung von neuen Märkten steht jedes Startup vor großen Herausforderungen. Die Attraktivität neuer Wachstumsmärkte muss beurteilt, die richtigen Kunden identifiziert und die Balance zwischen Produkt und Preis für den neuen Markt überprüft werden.

Im ersten Schritt geht es um die Auswahl der geeigneten Absatzmärkte. Um die Liste der potenziellen Ländermärkte schnell überschaubar zu machen, kann ein grobes und individuelles Ausschlussverfahren angewendet werden. Dabei können politische, wirtschaftliche, geografische und persönliche Kriterien mehr oder weniger im Fokus stehen. Schaut man sich im Anschluss die verbliebenen Länder auf der Weltkarte an, werden möglicherweise noch zahlreiche Märkte verbleiben. Ziel ist es nun, zwei maximal drei Zielländer auszuwählen und für das Marktpotenzial zu identifizieren. Ausschlaggebende Faktoren, die branchenspezifisch analysiert werden sollten sind: Marktvolumen, Marktwachstum und die Wettbewerbssituation vor Ort. Insbesondere die vorherrschenden Wettbewerber, ihre Produkte und Marketingstrategie sollten bestmöglich erfasst und analysiert werden.

Internationale Marktanalysen

Für Startups, die erste Erfahrungen im internationalem Umfeld sammeln möchten, ohne dabei zu große Risiken einzugehen, bieten insbesondere die Nachbarländer Dänemark, Österreich und die Schweiz gute Einstiegsmöglichkeiten. Vor allem die Marktnähe, eine zahlungskräftige Bevölkerung und die gemeinsame Sprache in Österreich und der Schweiz, sind für Startups eine gute Basis für den Einstieg in die Auslandsmärkte. Erfahrungsgemäß fokussieren sich die meisten Startups überwiegend auf den Europäischen Markt. So planen nach Angaben des Deutschen Startup Monitors mehr als die Hälfte (51,8%) der Startups eine Internationalisierung innerhalb Europas.

Im Gegensatz zu den Born Global Startups, die ihre Chancen eher auf dem amerikanischen oder asiatischen Markt sehen und den Europäischen Binnenmarkt erst später in Betracht ziehen. Dabei sind vor allem die USA aufgrund Ihrer Marktgröße mit 318 Millionen und China mit 1,3 Milliarden Einwohnern im Fokus der Startup-Gründer. Dies ist durchaus nachvollziehbar, da jeder europäische Markt eigenständige Anforderungen/ Regularien und zudem sprachliche Barrieren mit sich bringt. Im Verhältnis zu dem europäischen Binnenmarkt ist der Aufwand für einen Markteintritt in den amerikanischen oder chinesischen Markt am Ende sogar geringer.

TOP WEBSEITEN FÜR MARKTANALYSEN

GTAI GERMANY TRADE & INVEST

Die GTAI bietet ein umfassendes Angebot an Wirtschafts- und Branchendaten sowie Informationen zu Recht und Zoll.

www.gtai.de

THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP

Die World Bank bieten mit ihrem Doing Business Report umfassende und praktische Geschäftsinformationen zu allen UN-Ländern.

www.doingbusiness.org

Internationale Marktanalysen

Den größten Fehler, den Startups in dieser Phase begehen können ist, dass sie Ihr Business Model nicht auf den neuen Markt überprüfen. Als Gründer sollte man wirklich genau hinterfragen, ob sich das Business Model auch tatsächlich in dem Zielland umsetzen lässt und auf Interesse stößt. Dabei ist es nicht nur wichtig die Bedürfnisse potenzieller Zielgruppen im Hinblick auf die Produktqualität und die Serviceansprüche sowie die Kaufgewohnheiten im Zielland genau zu analysieren, sondern auch die Skalierungseffekte zu beachten. Denn es bestehen enorme Unterschiede, ob man in einen Markt mit 10 Millionen oder mit 300 Millionen Einwohnern eintreten möchte, darauf sollte man vorbereitet sein.

Schließlich steht jedes Startup vor der Frage der Preisgestaltung. Dazu gehört eine interne Bewertung von den Wettbewerbs-produkten und Dienstleistungen, die bisher auf dem Markt angeboten werden. Durch diese Marktanalyse sollte festgestellt werden, welche Preisstruktur am Markt vorherrscht und zu welchem Preis die eigenen Produkte angeboten werden können. Dabei gibt es die Möglichkeit seine Preise an den neuen Markt anzupassen oder diese international zu vereinheitlichen. Diese sehr strategische Entscheidung sollte jedes Startup individuell von seiner Branche abhängig treffen.

Checkliste

- Welcher Markt bietet das größte Absatzvolumen und den höchsten Mehrwert für mein Startup?
- Welche Kunden sollte ich ansprechen? Wo sind sie?
- Wie ist die Wettbewerbslandschaft für meine Produkte / Dienstleistungen?
- Welche meiner Produkte / Dienstleistungen sind für diesen Markt am besten geeignet?

Marktumfeld

(Gesetzliche & Kulturelle Aspekte)

Marktumfeld

Andere Länder, andere Sitten. Gründer sollten sich rechtzeitig mit den rechtlichen & kulturellen Rahmenbedingungen beschäftigen, da diese oftmals unterschätzt werden.

Mit dem Einstieg in neue Märkte steigt auch der Grad der Komplexität. Damit sind die Eintrittsbarrieren in einen Ländermarkt gemeint, die häufig mit Entfernung zum deutschen Heimatmarkt ansteigen. Die Unterschiede in den nationalen legalen Bestimmungen und Regularien, sind eines der größten Herausforderungen bei der Internationalisierung.

Dies bestätigt auch die Studie des DSM 2016, bei der 60,7% der Startups die Differenzen in der Gesetzgebung und Regularien als größte Hürde bei ihrer Internationalisierung ansehen. Auch die Unterschiede im Steuersystem (36,3%) werden von vielen Startups als große Herausforderung angesehen, gefolgt von der Anpassung an lokale Kundenwünsche (28,8%) (siehe Grafik).

Diese Hürden müssen alle Unternehmen und Startups nehmen und je höher diese liegen, je höher wird wahrscheinlich der Erfolg des Unternehmens sein. Um herauszufinden, welche Herausforderungen Sie in einem bestimmten Land erwartet, empfehlen wir zur Orientierung Market-Access der EU: www.madb.europa.eu

Marktumfeld – Produktanforderungen

Trotz der vielen internationalisierten Normen und Standards, besteht unter Umständen eine vollkommen andere Rechtslage mit unterschiedlichen Verbraucherschutzbestimmungen in den Märkten, wie z.B. in den USA oder in asiatischen Ländern, die es zu beachten gilt. Dazu gehören u.a. bestehende Sicherheitsvorschriften, Garantieleistungen, Etikettierungsvorschriften und Verpackungsvorschriften, die bei der Einfuhr und den Zollformalitäten von Produkten bzw. Dienstleistungen zu beachten sind.

Berücksichtigen Sie u.a. folgende Daten bei der Ausfuhr von :

Elektrogeräten	Maschinen	Nahrungsmittel	Medizintechnik
Stecker	Normen und Standards	Zusammensetzung	Meldepflichten
Spannung	Verfügbarkeit von Energie	Geschmack	Zertifikate
Sicherheitsvorschriften	Servicemöglichkeiten	Haltbarkeit	Normen
Technische Normen		Verpackung	Agenten/ Vertrieb
		Etikettierung	Verpackung
			Etikettierung

Berücksichtigen Sie u.a. folgende Daten bei der Festlegung oder Gestaltung von :

Verpackung	Etikettierung	Prospekte	Webseite
Eichgesetze	Schutz des Markenzeichens	Symbolgehalt der Farben	Domain
Größe und Normen	Lesbarkeit	Verständlichkeit	AGBs
Form	Aussprechbarkeit	Einprägbarkeit	Datenschutz
Schutzwirkung	Vorschriften		Adressformate
Deklarationsvorschriften			Zahlungssysteme
Verbrauchergewohnheiten			Impressum
Symbolgehalt bei Farben			

Quelle: Brenner 2015 & Eigene Recherche

Marktumfeld

Die Unterschiede im Steuersystem können für manche Startups tatsächlich eine große Herausforderung darstellen. Die Auswirkungen der steuerlichen Belastung sind je nach Branchen sehr unterschiedlich. Um einen umfassenden Überblick über die steuerlichen Rahmenbedingungen Ihrer Zielländer zu bekommen, empfehlen wir den Coporate Tax Guide von Pricewaterhouse Coopers.

Nicht weniger komplex sind die Fragen rund um das Thema Intellectual Property. Gerade bei Expansionsgedanken für den asiatischen Raum sollten Startups sich hierzu Informationen beziehungsweise Unterstützung durch international erfahrene Institutionen einholen. Die Informationsplattform für Startups ist der IPR SME Helpdesk der EU, den man in diesem Zusammenhang nur empfehlen kann.

Beim Einstieg in neue Märkte ist natürlich eine zwischenmenschliche Kommunikation im interkulturellen Kontext erforderlich. Jedoch sind diese kulturellen Einflussfaktoren in der Realität leider einer der am häufigsten übersehenen Aspekte bei der Internationalisierung. Da viele Geschäfte in der Praxis ohne Kenntnisse der Landeskultur durchgeführt werden, entstehen nicht selten Missverständnisse zwischen Geschäftspartnern und auch gegenüber Kunden. Durch Kenntnisse und Verständnis der kulturellen Unterschiede können diese vermieden werden. Gründer sollten sich im Vorwege über die kulturellen Besonderheiten, die unterschiedlichen Zielgruppen und die spezifischen Käufergewohnheiten des jeweiligen Landes informieren. Insbesondere die Unterschiede im Entscheidungs-verhalten, dem Zeitverständnis und den Mechanismen der Hierarchie sind hierbei die wesentlichen Faktoren.

Checkliste

- Welche steuer- und rechtlichen Faktoren sollten vor dem Markteintritt unbedingt geklärt werden?
- Welche Lizenzen und Genehmigungen sind für den Markteintritt in meinem Sektor erforderlich?
- Welche kulturellen Unterschiede bestehen und welche Auswirkung haben diese auf mein Business Model?

Operatives Setup

(Vertrieb, Organisation & Lieferkette)

Operatives Setup

Nachdem die Zielmärkte analysiert und die Rahmenbedingungen geklärt wurden, geht es im nächsten Schritt um die operative Umsetzung. Gründer stehen hier vor der Herausforderung Ihr Business Model auf den lokalen Markt zu übertragen.

Im ersten Schritt geht es um die Erschließung des ausgewählten Marktes. Die zentrale Frage für Startups lautet: Wie erreicht mein Produkt den Kunden im Zielmarkt? Gründer stehen dabei vor der Wahl, ob Sie ihre Produkte/ Services durch eigene Absatzkanäle, durch Partnerkanäle oder eine Kombination aus beiden Strategien im Ausland vertreiben möchten.

Zu den eigenen Kanälen zählen zum Beispiel der eigene Webshop oder eine Auslandsniederlassung. Partnerkanäle umfassen eine große Bandbreite an Möglichkeiten, jedoch insbesondere Großhändler, Einzelhändler oder Partner-Webseiten.

Startups können diese Partnerkanäle durch die Vergabe von Lizenzierung/ Franchising, mit Unterstützung von ausländischen Importeuren/ Agents oder durch den direkten Export an die Vertriebspartner erreichen. Eine weit reichende Entscheidung, vor der jedes Startup steht und von Branche zu Branche unterschiedlich ausfallen wird ist: Schaffen Sie den Vertrieb alleine, oder brauchen sie hierfür einen externen Partner?

Kriterien	Export	Auslands-Niederlassung
Kapital & Ressourcenbedarf	Sehr gering	Sehr hoch
Markteintrittsrisiko	Sehr gering	Sehr hoch
Ertragspotenzial	Gering	Sehr hoch
Zeitdimension	Kurz	Sehr lang
Nutzung länderspezifischer Vorteile	Sehr gering	Sehr groß
Kontrollbedarf	Sehr gering	Sehr hoch
Kontrollmöglichkeiten	Sehr gering	Sehr groß

Operatives Setup

Welche Vertriebskanäle versprechen den größten Umsatz und können gleichzeitig die Kundenbeziehung nachhaltig stärken ?

Laut dem DSM Report 2016 wählt fast jedes fünfte Startup zu Beginn ihres Auslandsengagements die Lizenzierung/ Franchising Strategie (19,2%) oder die Gründung einer ausländischen Niederlassung (18,9%) als Strategie für den Markteintritt. Ein Tochterunternehmen im Ausland zu gründen ist natürlich ein Traum von jedem Gründer und gilt in der Gründerszene als Ritterschlag für das eigene Business Model. Natürlich ist dieser Schritt mit hohen Risiken verbunden, allerdings auch mit den höchsten Erträgen, wenn man erfolgreich ist. Zudem sind die Kontrollmöglichkeiten für das Startup gerade in Bezug auf IP Rechte und Knowhow am besten geschützt und durch die Präsenz vor Ort, können Produkte und Dienstleistung an die Kundenbedürfnisse schnell und einfach angepasst werden.

Am häufigsten nutzen Startups jedoch den direkten Export von ihren Produkten (56,7%) oder versuchen es im ersten Schritt über einen lokalen Partner (31,4%). Diese Formen sind mit relativ geringem finanziellen Risiko behaftet und zudem zeitlich am schnellsten umsetzbar. Die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern ermöglicht es zudem die Reichweite von Produkten schnell zu erhöhen und von den Erfahrungen des Partners zu profitieren. Die Kehrseite dieser Strategien ist natürlich, dass die Erträge geringer ausfallen werden. In der Praxis ist es daher nicht unüblich, dass man verschiedene Kanaltypen parallel in sein Business Model integriert. Schließlich gilt es herauszufinden, welche Kanäle für das Startup den größten Umsatz bringen und gleichzeitig die Kundenbeziehung nachhaltig stärken können.

8 Kriterien für die Auswahl des Importeurs

Die Auswahl eines Importeurs ist nicht einfach: Ziel ist es einen Partner auf Augenhöhe zu gewinnen.

Unternehmen

- **Kosten**
  Wie ist die Kostenstruktur des Unternehmens? Ist Ihre Preisstrategie nach Einschaltung noch realisierbar?
- **Alter des Unternehmens**
  Wählen Sie ein Unternehmen, welches seit mindestens fünf Jahren existiert. So können Sie Ausfallrisiken erheblich minimieren
- **Leistungsumfang**
  Wie funktioniert der Vertrieb? Welche Leistungen werden angeboten im Hinblick auf Akquisition, Verfolgung und Abwicklung? Wie viele Mitarbeiter sind im direkten Vertrieb beschäftigt?

Branche

- **Produktportfolio**
  Welche Produkte bzw. Firmen werden aktuell vertreten? Welche Erfahrung hat das Unternehmen in Ihrer Branche?
- **Wettbewerb**
  Arbeitet das Unternehmen bereits mit einem Wettbewerber oder vertritt es ein Produkt, welches konkurrierende Effekte herbeiführen könnte? Dann vermeiden Sie besser eine Zusammenarbeit.
- **Kunden und Distribution**
  Welche Distributions-Kanäle stehen zur Verfügung (Großhändler, Handelskunden, Einzelkunden)? Gibt es zeitliche Einkaufs-zyklen in der Branche?

Infrastruktur

- **Lager**
  Gibt es eigene Lagerkapazitäten? Wie groß sind diese und welche Entfernung habe Sie zu logistischen Knotenpunkten und Kunden?
- **Verzollung**
  Wer macht die Verzollung? Hat das Unternehmen Erfahrung mit der Zoll-abwicklung oder arbeitet es mit einem Dienstleister zusammen? Wie viel Zeit wird für die Einfuhr benötigt und welche Dokumente müssen vorliegen?

Quelle: Brenner 2015 & Eigene Recherche

Movement

Abhängig von der Markteintrittsstrategie und dem Ausmaß des Internationalisierungs-Engagements des Startups, werden sich die Geschäftsprozesse des Unternehmens verändern. Gründer sollten sich zu Beginn ihres Auslands-engagements folgende Frage stellen: Welche Fähigkeiten und Prozesse sollten besser vor Ort entwickelt werden und welche könnten durchaus exportiert werden?

Gerade Startups haben im Gegensatz zu etablierten Unternehmen in diesem Zusammenhang einen riesigen Vorteil: Es gibt nicht so viele Entscheidungs- und Bedenkenträger, die in die Prozesse involviert sind. Startups können sich viel schneller an neue Möglichkeiten anpassen und von ihnen profitieren, als jedes traditionelle Unternehmen. Jeder Gründer sollte sich bewusst sein, dass eine der Komponenten des Erfolgs die Beweglichkeit ist.

Daher sollten Gründer die Komplexität der Geschäfts-prozesse so gering wie möglich halten und sich stattdessen darauf fokussieren, welche Marketing-, Vertriebs- und Service-Fähigkeiten sie entwickeln sollten und wie sie diese am besten an die lokalen Kundebedürfnisse anpassen können.

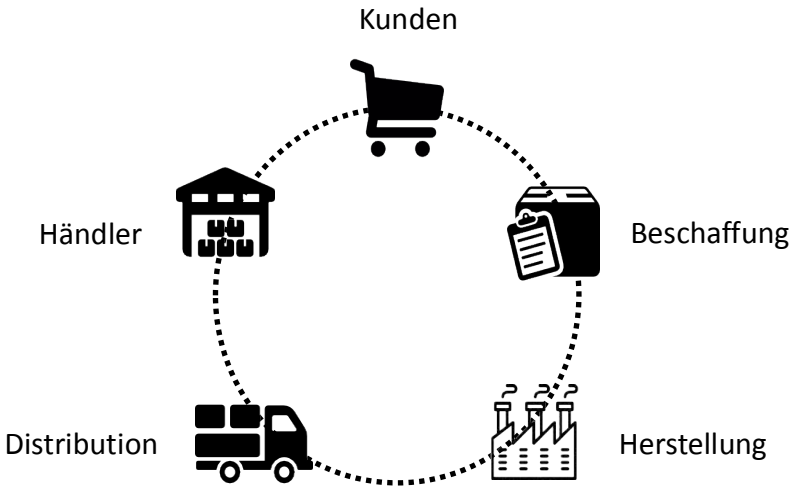
Operatives Setup

Neben den vertrieblichen und organisatorischen Faktoren, ist natürlich auch die Lieferkette Ihres Business Models wichtig. Es geht im Kern darum, dass die Qualität Ihrer Produkte und Dienstleistungen nicht durch den Gang ins Ausland beeinträchtig wird.

Für manche Startups haben die Infrastruktur und die Organisation der Logistik einen großen Einfluss auf die Absatzchancen. Hier ist es wichtig, einen Teil seiner Organisation auf die Schnittstelle Produktmanagement/ Design und Logistik auszurichten, um Frachtvorteile zu gewinnen. Ein frühzeitiger Kontakt zu einer internationalen Spedition kann daher zielführend sein.

Startups mit einem digitalen Fokus, sollten ihr Business Model auf mögliche Synergieeffekte überprüfen und diese nutzen. Augenmerk sollte auf die Kunden- und Sortimentsverwaltung, die Lagerbestände und die Software Schnittstellen wie CRM und ERP gelegt werden.

Supply Chain Management



Checkliste:

- Welche Vertriebskanäle sind für das Startup am besten geeignet sein?
- Welcher Handelspartner passt am besten zum Produkt und wirkt am zuverlässigsten?
- Welche Prozesse sollten vor Ort entwickelt werden und welche können übernommen werden?

Ressourcen

(Personelle & Finanzielle Ressourcen)

Ressourcen

Der Eintritt in neue Märkte erfordert neben personellen auch ausreichende finanzielle Ressourcen, um gerade die Herausforderungen der Anlaufphase zu meistern. Startups brauchen einen langen Atem und einen starken Zusammenhalt.

In den meisten Fällen werden Startups nicht gleich zu Beginn ihres Auslandsengagements weiteres und zusätzliches Personal einstellen wollen. Dies ist aus Kostengründen auch durchaus nachvollziehbar. Gründer sollten sich dennoch bewusst sein, dass das Auslands-engagement eine aktive und durchaus intensive Betreuung über einen längeren Zeitraum erforderlich macht. Zudem sollte berücksichtigt werden, dass die geplante Expansion praktisch alle Bereiche, die unmittelbar mit dem Vertrieb in Verbindung stehen (Produktion, Logistik, Kundendienst, Controlling, Produktion) Veränderungen erfahren werden. Gründer-Teams werden sich daher auf neue Anforderungen einstellen müssen und dafür sorgen, dass die Kompetenzen und Verantwortungsbereiche klar kommuniziert werden.

Für ein eingespieltes Startup, sollte dies jedoch keine Hürde darstellen. Es empfiehlt sich dennoch, ein Teammitglied zu bestimmen, der die Auslandstätigkeiten plant, koordiniert, kontrolliert und als Schnittstelle die relevanten Informationen intern kommuniziert. Abhängig von der Markteintrittsstrategie, sollte das Gründer-Team hinterfragen, ob das interne Knowhow ausreicht, um sich an die landesspezifischen Eigenschaften und Kundenbedürfnisse erfolgreich anzupassen. Gibt es Bereiche, in denen das Startup nur geringe interne Kompetenzen aufweist, diese jedoch zentral für den Geschäftserfolg sind, dann empfiehlt es sich kurzfristig einen Berater (z.B. Übersetzter, Steuerberater, Anwalt) hinzuziehen, um sich anschließend wieder aufs Kerngeschäft zu fokussieren.

Ressourcen

Jedes Startup steht am Ende der Analyse vor der Frage, ob ausreichend finanzielle Ressourcen für den Gang ins Ausland zur Verfügung stehen. In der Regel sollten Gründer sich drauf einstellen, dass die Internationalisierung mindestens zwei bis fünf Jahre dauert, bis das Unternehmen mit seinen Produkten am Markt etabliert ist. In dieser Anlaufphase sind manchmal starke Nerven und der berühmte „lange Atem“ gefragt, um diese Durststrecke zu überbrücken. Es gilt also ein entsprechendes Kapitalpolster einzuplanen.

Tatsächlich scheitern Startups mit ihren Produkten im Ausland jedoch nicht aufgrund der fehlenden Nachfrage oder einer falschen Margenberechnung, sondern an der Finanzierung ihres Auslandsengagements. Allerdings sind es häufig fahrlässige Fehler des Gründerteams, die zum Beispiel die eingeräumte Kreditlinie überschritten haben, ohne die Bank über die Hintergründe zu informieren. Viele Gründer scheuen sich verständlicherweise vor dem Thema der Auslandfinanzierung, da keine Erfahrungen vorliegen. Deshalb ist es für Startups umso wichtiger, diese Lücke zu schließen und sich intensiv mit diesem Thema zu beschäftigen.

Ressourcen

Es ist keine Seltenheit, dass die finanziellen Ressourcen am Anfang des Unternehmens begrenzt sind und daher Strategien und Ideen gefragt sind, mit denen sich trotzdem eine Internationalisierung realisieren lässt.

Jedes Startup sollte mit einer guten Budgetplanung und einer artikelbezogenen Kalkulation das Auslandsgeschäft beginnen. In diese Planung sollten unbedingt die Wechselkursschwankungen, Reisekosten, Verzollung, Lizenzen, Händlermargen, Marketing-materialien berücksichtigt werden. Zudem sollte auch die Vor-finanzierung der Warenherstellung in die Planung einfließen.

Im Anschluss sollten Gründer prüfen, ob Sie ihren ausländischen Kunden eine attraktive Finanzierung anbieten können. Gerade bei Investitionsgütern, sind die Finanzierungsmodelle häufig wichtiger als der Preis oder die technologische Qualität des Produkts.

Gründer sollte sich also keinesfalls vor den Fallstricken der Finanzierung abschrecken lassen, sondern im Gegenteil, proaktiv und mit Selbstvertrauen angehen. Neben der Finanzierung über die Hausbank bzw. der Finanzierung aus dem laufenden Geschäft gibt es eine Vielzahl von Förderprogrammen und Projekten, die Startups bei ihrem Gang ins Ausland unterstützen.

Checkliste:

- Sind die Kompetenzen und Verantwortungen im Startup klar verteilt?
- Reicht das Knowhow aus oder sollten zusätzliche Mitarbeiter oder Berater engagiert werden?
- Welches Budget planen Sie für die Exportaktivitäten ein und haben Sie genügend Puffer eingebaut?

EXPORTFÖRDERUNG

Programm	Maßnahme	Umfang	Information
Auslandsmesseförderung Bund (nicht EU)	Gemeinschaftsstand auf ausgewählten internationalen Messen.	Teilnahme zu günstigen Preisen und mit reduziertem Organisationsaufwand.	Auslandsmesseprogramm wird durch verschiedene Messegesellschaften organisiert und verwaltet. Übersicht über die geförderten Messen: www.auma.de
Auslandsmesseförderung Schleswig-Holstein (inkl. EU)	Gemeinschaftsstand auf ausgewählten internationalen Messen.	Zuschuss der Ausgaben für die 1. Messebeteiligung: Maximal 50 %.	WTSH - Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH Tel.: 0431-66666844 www.wtsh.de/messen
Außenwirtschaftsberatung Schleswig-Holstein	Beratungen zur Beurteilung von Exportchancen von Gütern und Dienstleistungen oder zur Erschließung von Auslandsmärkten.	Exportberatung (Marktrecherche, Kontaktvermittlung, Markteintrittsstrategie): Maximal 50 %. Die Schwerpunkte: Russland, China, Indien, Malaysia, Indonesien, Brasilien	WTSH - Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH Tel.: 0431-66666835 www.wtsh.de/aussenwirtschaftsberatung
Markterschließungsprogramm	Markterkundungs- und Geschäftsanbahnungsreisen	Förderung an branchenspezifischen Geschäftsreisen. Eigenanteil und Reise-, Unterbringungs- und Verpflegungskosten tragen die Teilnehmer selbst.	Geschäftsstelle Markterschließung beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) Tel.: 0228- 996154291 www.ixpos.de/markterschliessung
Exportinitiativen: • Erneuerbare Energien • Energieeffizienz • Gesundheitswirtschaft	Unterstützung bei der Erschließung neuer Märkte. Marktinformationen, Kontaktanbahnung, Marketing-unterstützung etc.	Förderung abhängig vom Vorhaben (häufig indirekt durch kostenlose Teilnahme an Veranstaltungen)	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie Tel.: 030-18 6156141 www.bmwi.de

Netzwerk & Partnerschaften

Netzwerk & Partnerschaften

Sie sind der Schlüssel zum Erfolg und der Türöffner für neue Kunden am Zielmarkt: Kontakte! Sie sind das A und O im internationalen Geschäft und ein wesentlicher Faktor für den langfristigen Erfolg.

Ein erfolgreicher Einstieg in neue Länder gelingt häufig nur mit einem guten Netzwerk an Geschäftspartnern, die Erfahrung am Markt mit sich bringen. Für ein Startup geht es dabei um mehr als den reinen Informationsaustausch, sondern um die gesamte Unternehmung, schließlich will man sich langfristig am neunen Markt etablieren und die Reputation seines Unternehmens nicht leichtsinnig aufs Spiel setzen. Daher ist der Aufbau von Vertrauen zu den neuen Geschäftspartnern und Kontakten eines der anspruchsvollsten Facetten im internationalem Handel, der nicht unterschätzt werden sollte. Um ein Netzwerk im neuen Markt aufzubauen kann es hilfreich sein, Kontakt zu den etablierten Außenhandelsinstitutionen herzustellen. Hierzu gehören insbesondere die Außenhandels-kammern (AHK), Ländervereine und die WTSH.

Diese Institutionen können Startups bei der Findung geeigneter Geschäftspartner durchaus unterstützen und eine verlässliche Vorarbeit leisten. Auch Fachmessen im Ausland helfen Startups in den jeweiligen Ländern Kontakte zu knüpfen. Zudem gibt es eine Reihe von Exportförderprogrammen, auf die Gründer bei der Geschäftsanbahnung zurückgreifen können (siehe Übersicht Förderprogramme). Natürlich sollte man auch Gespräche mit Branchenkollegen führen, da diese wertvolle Hinweise auf verlässliche Partner geben können. Dabei gilt: Kontakte zu knüpfen ist vermeintlich leichter, als diese zu pflegen. Der daher sicherste und erfolgversprechendste Weg bleibt immer noch, sich einen persönlichen Eindruck beim Partner vor Ort zu verschaffen.

Checkliste

- Auf welche Weise können Sie die Geschäftspartner im Zielland am besten erreichen?
- Wer könnte in Ihrem Netzwerkwerk weitere Türen öffnen?
- Welche Punkte sollten Sie bei den Geschäftsgesprächen ansprechen?

International Business Meetings & Presentations

Erfolgreiche Geschäftsabschlüsse bauen in der Regel auf gute zwischenmenschliche Beziehungen auf, die Ihren Beginn bei einem Gespräch oder einer Präsentation haben. Welche Aspekte und Erwartungen Sie bei einem Meeting mit Ihrem Geschäftspartner berücksichtigen sollten, zeigen die folgenden Beispiele:

- Humor
- Witze machen
- Modernität
- Gimmicks
- Slogans
- Schlagwörter
- Hard Sell
- Aufmerksamkeit: 30 Min.

- Humor
- Eine Geschichte
- Schönes Produkt
- Angemessener Preis
- Qualität
- Traditionell, eher als Modern
- Aufmerksamkeit: 40 Min.

- Formalität
- Innovatives Produkt
- Phantasie
- Logische Darstellung
- Verweis auf Frankreich
- Stil, Aussehen
- Persönliche Note
- Aufmerksamkeit: 30 Min.

- Guter Preis & USP
- Harmonie
- Höflichkeit
- Respekt für Ihr Unternehmen
- Guter Name Ihres Unternehmens
- Ruhige Präsentation
- Gute Kleidung
- Diagramme
- Aufmerksamkeit: 1 Stunde

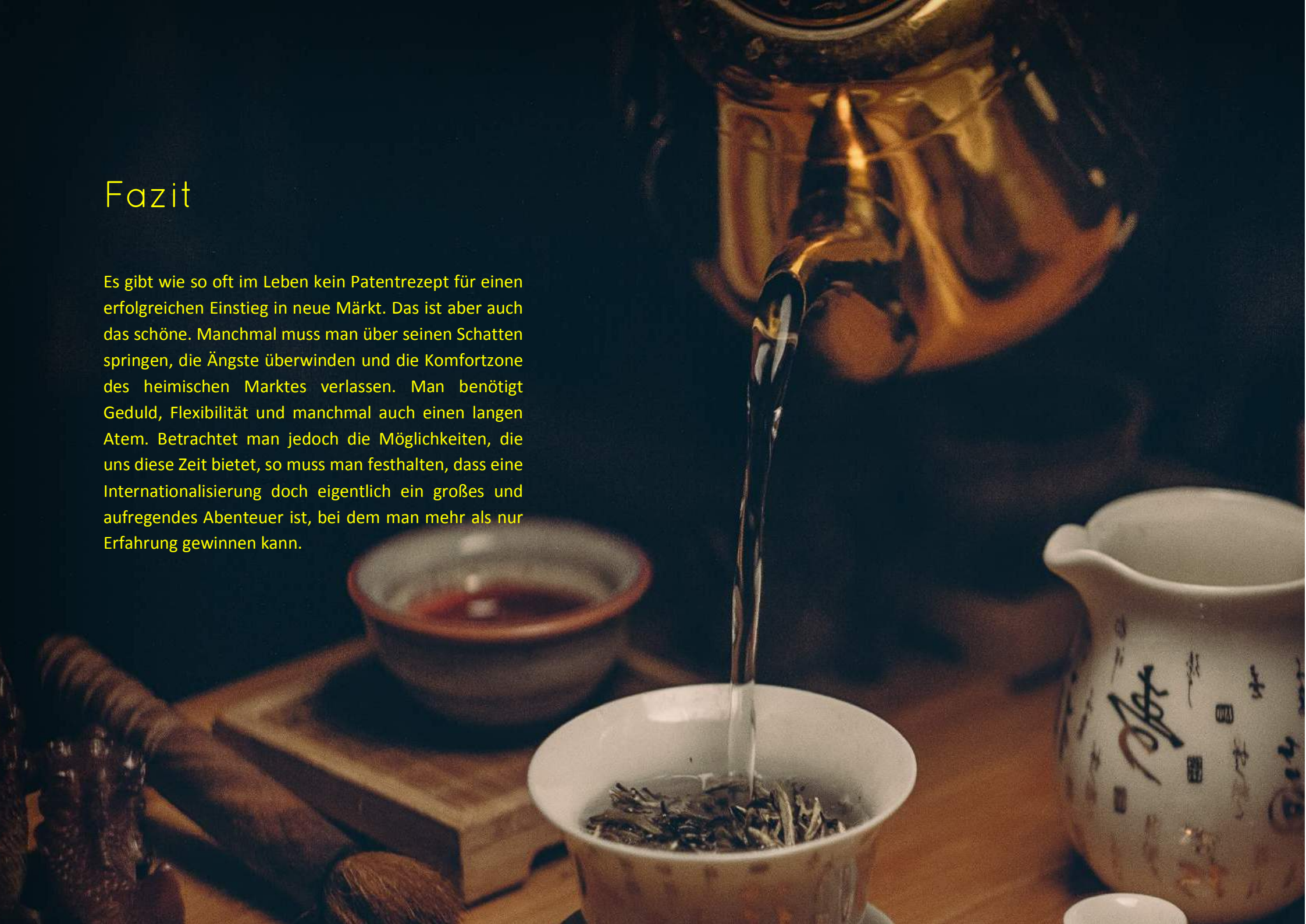
- Modernität
- Qualität
- Entwurf
- Technische Informationen
- Lieferdaten
- Aufmerksamkeit: 45 Min.

- Kameradschaftlicher Beginn
- Informell
- Humor
- Überzeugend
- Innovatives Produkt
- Persönliche Note
- Aufmerksamkeit: 30 Min.

Quelle: Lewis 2014

Fazit

Es gibt wie so oft im Leben kein Patentrezept für einen erfolgreichen Einstieg in neue Märkt. Das ist aber auch das schöne. Manchmal muss man über seinen Schatten springen, die Ängste überwinden und die Komfortzone des heimischen Marktes verlassen. Man benötigt Geduld, Flexibilität und manchmal auch einen langen Atem. Betrachtet man jedoch die Möglichkeiten, die uns diese Zeit bietet, so muss man festhalten, dass eine Internationalisierung doch eigentlich ein großes und aufregendes Abenteuer ist, bei dem man mehr als nur Erfahrung gewinnen kann.



Informationen

Literaturverzeichnis

Hatto Brenner/ Cecilia Misu (Hrsg.): Internationales Business Development, Wiesbaden 2015

KPMG Deutschland: Deutscher Startup Monitor (DSM) 2016 (www.deutscherstartupmonitor.de)

Richard D. Lewis: When cultures collide: Managing successfully across cultures, London 2004

Links

Germany Trade and Invest
Germany Trade and Invest bietet ein umfassendes Informationsportal zu vielen Ländern und Branchen für Startups und Unternehmen, die in ausländische Märkte expandieren möchten. www.gtai.de

World Bank
Die Welt Bank unterstützt Unternehmen beim internationalen Handel mit ihrem Doing Business Report. Man erhält aktuelle Wirtschaftsinformationen zu einzelnen Ländern. Eine Pflichtlektüre für jedes international agierende Startup.
www.doingbusiness.org

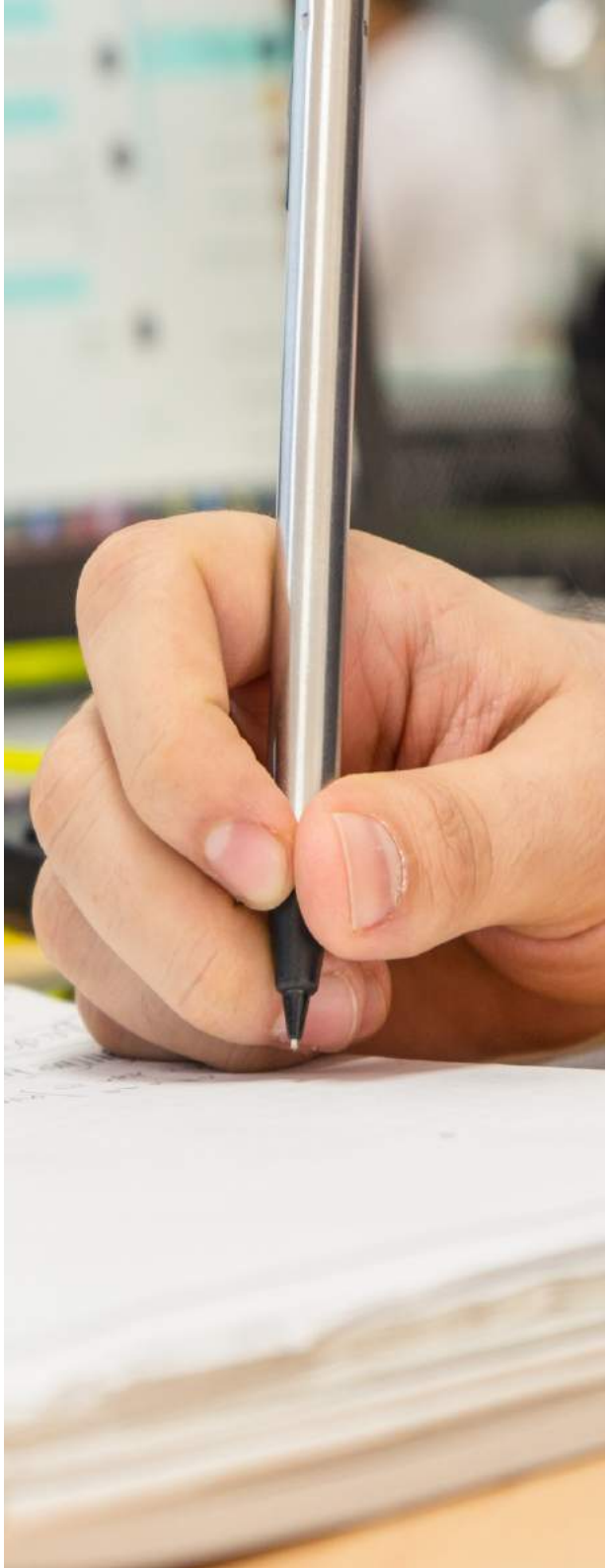
PricewaterhouseCoopers
Sehr übersichtlich werden die verschiedenen Steuern in einzelnen Ländern und Regionen auf der Seite von PricewaterhouseCoopers präsentiert: www.pwc.com/gx/en/services/tax/worldwide-tax-summaries.html

EU IPR Helpdesk
Auf der Webseite des IPR Helpdesk der EU findet man wertvolle Informationen rund um das Thema Intellectual Property Rights. Besonderer Fokus liegt dabei auf dem chinesischen Markt. www.ipr-hub.eu/

AUMA
Der Verband der deutschen Messewirtschaft (AUMA) gibt einen guten Überblick über die internationalen Messen und unterstützt Gründer bei Förderungen von Gemeinschaftsständen im Ausland. www.auma.de

AHK - Auslandshandelskammern
Die Auslandshandelskammern sind an 130 Standorten in über 90 Ländern vertreten. Startups können von Deutschland aus, kostenpflichtige Beratung zum Auslandsmarkt, Unterstützung beim Markteintritt, bei Geschäftspartnervermittlung oder Rechtsfragen erhalten. www.ahk.de

Market Access Database
Die Market Access Database der EU informiert über die jeweiligen Landesvorschriften, Zolltarife und Exportkontrollen.
http://madb.europa.eu



Wir fördern Wirtschaft

EU.SH

Landesprogramm Wirtschaft: Gefördert durch die Europäische Union - Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), den Bund und das Land Schleswig-Holstein

IMPRESSUM

Herausgeber
Technikzentrum Fördergesellschaft mbH
Seelandstraße 3-5
23569 Lübeck

Geschäftsführer
Dr. Frank Schröder-Oeynhausen

Autoren
Niclas Apitz, Dr. Raimund Mildner

Ansprechpartner
Niclas Apitz
Tel.: 0451 – 3909972
E-Mail: apitz@tzl.de

Layout
Technikzentrum Fördergesellschaft mbH

Bildnachweise
Alle Abbildungen stammen von der Webseite www.pexels.com und sind ohne Nachweis nutzbar. Icons: S.2-32 All Icons made by Freepik from www.flaticon.com, S.22: Icon made by Zurb from www.flaticon.com, S.22 Icon made by Madebyoliver from www.flaticon.com

Rechtlicher Hinweis
©Technikzentrum Fördergesellschaft mbH, 2019. Alle Rechte vorbehalten. Trotz größtmöglicher Sorgfalt keine Haftung für den Inhalt.

Gefördert durch
Diese Broschüre wurde als Teil der StartUp Schleswig-Holstein Initiative erstellt. Dieses Projekt wird gefördert mit Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung. Ziel der Initiative ist es, die Gründungskultur in Schleswig-Holstein zu stärken.

TZL
TECHNIKZENTRUM LÜBECK

Über uns

Gründerviertel ist das neue Informations- und Innovationsportal des Technikzentrum Lübeck (TZL), um StartUps aus Lübeck und ganz Schleswig-Holstein zu unterstützen. Gemeinsam mit unseren StartUp SH Netzwerkpartnern möchten wir neue Impulse für innovative Ideen schaffen und den Standort Lübeck/ Schleswig-Holstein für Gründer noch attraktiver gestalten.

Technikzentrum Lübeck
c/o Gründerviertel
Maria-Goeppert-Straße 1
23562 Lübeck
Tel.: 0451-39090
E-Mail: info@gruenderviertel.de
www.gruenderviertel.de

Wir fördern Wirtschaft
EU.SH
Landesprogramm Wirtschaft: Gefördert durch die Europäische Union - Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), den Bund und das Land Schleswig-Holstein