

Ein Bericht über die Exportbarrieren Kärntner Exporteure

im Rahmen der
Exportoffensive des Landes Kärnten 2016
Unterstützung von Export und Internationalisierung für
Kärntner Unternehmen

Bericht erstellt von: Andrea Ettinger Bakk. BA MSc (WU) MA, Elena Wecker BA MA, Stephanie Hafner BA MSc

Für den Inhalt verantwortlich: Univ.-Prof. Dr. Ralf Terlutter, Andrea Ettinger Bakk. BA MSc (WU) MA

Kontakte: Univ.-Prof. Dr. Ralf Terlutter
Institut für Unternehmensführung
Abteilung für Marketing und Internationales Management
E-Mail: ralf.terlutter@aau.at
Tel.: +43 463 2700 4004

Univ.-Ass. Andrea Ettinger Bakk. BA MSc (WU) MA
Institut für Unternehmensführung
Abteilung für Marketing und Internationales Management
E-Mail: andrea.ettinger@aau.at
Tel.: +43 463 2700 4045

BERICHT ÜBER EXPORTBARRIEREN KÄRNTNER EXPORTEURE

Von Juni 2016 bis August 2016 wurden qualitative, leitfadengestützte Interviews mit sieben ausgewählten Kärntner Unternehmensberatern geführt. Ziel war es, Exportbarrieren bei neu exportierenden bzw. noch nicht exportierenden Kärntner Unternehmen zu identifizieren. Dabei war die neutrale Position von Unternehmensberatern essenziell, die ihre Einschätzungen zu Exportbarrieren für Kärntner Unternehmen abgaben.

Wir bedanken uns freundlich bei jenen Personen und Unternehmen, die sich für diese Interviews freiwillig und unentgeltlich zur Verfügung gestellt haben!

Die Wichtigkeit des Exports für Kärntner Unternehmen

Kärntens Exporteure sind oftmals Spezialitätenhersteller, die an Kunden individuell zugeschnittene Produkte verkaufen. Diese Produkte werden im österreichischen Inland häufig nur marginal nachgefragt, weshalb der Export oft langjährige Tradition hat. Für viele Unternehmen ist der Export daher eine **absolute Notwendigkeit**, um zu überleben.

Die Unternehmensberater betonten, dass ÖsterreicherInnen auf dem internationalen Parkett einen **hohen Sympathiefaktor** haben und als **verlässliche, genaue und treue GeschäftspartnerInnen** gelten. Das Image Österreichs schätzen viele und es dient als Basis für langfristige Kooperationen und nachhaltige Geschäftsbeziehungen.

Im Folgenden werden die Hauptaussagen aus den Interviews mit den Unternehmensberatern zusammengefasst wiedergegeben, um aktiven sowie zukünftigen Exportunternehmen diesen Erfahrungsschatz zum Thema Export weiterzugeben. Dieser Bericht soll Neu-Exporteuren somit helfen, manche Fehler zu vermeiden sowie Impulse geben, wie die Exporttätigkeit begonnen werden kann.

BARRIEREN DES EXPORTERFOLGS & TIPPS, WIE DIESE ÜBERWUNDEN WERDEN KÖNNEN – VON BERATERN FÜR NEOEXPORTEURE

In den leitfadengestützten Experteninterviews wurden Exportbarrieren identifiziert, die auf den neutralen Einschätzungen von langjährig tätigen Unternehmensberatern basieren. Herausgearbeitet wurden vier große Exporthemmnisse:

- 1) Barrieren durch unzureichende Verankerung des Exports in der strategischen Planung
- 2) Barrieren durch mangelnde Vorfinanzierung und Geduld
- 3) Barrieren durch kulturelle und sprachliche Unterschiede
- 4) Barrieren durch wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Barrieren durch unzureichende Verankerung des Exports in der strategischen Planung

Voraussetzung für langjährige und erfolgreiche Exporttätigkeit ist das Vorliegen einer tiefgreifenden, zum Unternehmen und Produkt passenden Exportstrategie. Von allen interviewten Beratern wurde als der primäre Grund eines Misserfolgs von Unternehmen in ihrer Exporttätigkeit eine mangelnde strategische Sicht des Exportgeschäfts genannt. Laut Beratern zeigt sich, dass die Unternehmen, bei denen Export Teil der Strategie ist, eher erfolgreich sind. Eine häufige Herangehensweise ist ein zufälliger Kontakt, der den Schritt in den Export forciert, ohne dass die Exporttätigkeit strategisch geplant wurde. Unzureichende strategische Verankerung führt jedoch schnell dazu, dass Unternehmen wieder aus einem Markt und dem Export im Allgemeinen aussteigen. Besonders wichtig ist es, sich durch umfassende Analysen und ausreichend Vorlaufzeit einen Überblick über den Zielmarkt zu verschaffen, da das Exportgeschäft auch mit Unsicherheiten behaftet ist. Darüber hinaus ist es hilfreich, die Exporttätigkeit in die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu integrieren.

Ein weiteres Hindernis des erfolgreichen Exports ist die mangelnde Einsicht seitens des Unternehmens, dass Produkte hinsichtlich jedes neuen Marktes adaptiert werden müssen. Unternehmen müssen sich vor allem die Frage stellen, ob ein Produkt zum Zielmarkt und zu dessen Bedürfnissen passt.

Des Weiteren verleiten die Umstände einer globalisierten Welt und wirtschaftlicher Freiheit innerhalb der EU Unternehmen zu dem Glauben, alle, bzw. möglichst viele, Länder bearbeiten zu können und zu müssen. Wichtig ist es, sich nur auf jene Märkte zu konzentrieren, die zu den eigenen Produkten passen. Auch die Größe der fremden Märkte wird häufig unterschätzt. Erfolgreicher Export verläuft, so ein Berater, jedoch nicht nach dem „Abhakprinzip“. Es geht nicht darum, zwangsläufig in jedem Markt vertreten zu sein. Vielmehr ist es wichtig, durch Marktanalysen gewinnträchtige Nischen ausfindig zu machen und sich mit lokalen Vertriebspartnern in diesen Segmenten zu etablieren. Zwar ist der Export lebenswichtig für viele Unternehmen in Kärnten, es gilt aber Qualität und nicht Quantität.

Ein wichtiger Faktor für erfolgreiche Exporttätigkeit ist die Identifikation von Partnern, die einem vor Ort zur Seite stehen. Hierbei können unterschiedliche gegenseitige Erwartungen zwischen Exporteur und Vertriebspartner entstehen. Die Erwartungen und Aufgaben sind daher klar und deutlich abzugrenzen, um Unklarheiten zu vermeiden und eine gute Zusammenarbeit aufzubauen. Ein weiteres Problem ist, dass die Euphorie des Erstkontakts sehr schnell abebbt, sobald man das Besprochene operativ umsetzen muss.

Eine weitere Exportbarriere ist das mangelnde Know-how der MitarbeiterInnen eines Unternehmens, denn oft sitzen nicht die richtigen MitarbeiterInnen am richtigen Platz im Unternehmen. Auch gibt es Nachwuchsprobleme für Kärntner Unternehmen. Unternehmensberater empfehlen daher, die eigenen MitarbeiterInnen nach ihren Stärken und Qualifikationen gezielt einzusetzen und erforderlichenfalls zu schulen und zu coachen. Die dafür erforderlichen Investitionen werden sich zu einem Vielfachen bezahlt machen.

Als Ratschläge, wie Unternehmen mit diesen Herausforderungen umgehen sollen, bzw. wie diese überwunden werden können, schlagen die Unternehmensberater eine grundlegende strategische Planung und Vorbereitung jeglicher Exporttätigkeiten vor. Allem voran bedeutet dies eine umfassende, tiefe, ehrliche und profunde Analyse der Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens sowie eine ausführliche Recherche der Chancen und Risiken von mehreren potenziellen Zielmärkten. Es ist wichtig, strukturiert an einen Markt heranzugehen, ihn in der Tiefe zu analysieren und sich zu überlegen, wie und vor allem mit wem man den Markt bearbeiten könnte. Informationen über Exportmärkte können einfach und rasch online selbst zusammengesucht werden oder mit Hilfe von Exportberatern oder der Wirtschaftskammer eingeholt werden. Die interviewten Berater schlagen vor, auf Messen zu gehen, die Events der Wirtschaftskammer zu besuchen (z.B. den Exporttag) und Außenhandelsdelegierte zu kontaktieren, um einen soliden Überblick über potenzielle Märkte zu erhalten.

Zudem muss überlegt werden, welche Form des Vertriebssystems auf dem Exportmarkt gewählt werden soll. Die Wahl der Vertriebskanäle sollte zur Organisationsstruktur eines Unternehmens passen, aber gleichzeitig einen gangbaren Weg auf Exportmärkten darstellen. Ebenso betrifft dies rechtliche Rahmenbedingungen, die oft nicht gründlich genug geprüft werden. In beiden Belangen ist eine Beratung, ob durch die Wirtschaftskammer und ihre Delegierten oder durch Exportberater, ein hilfreicher Weg, potenzielles Scheitern zu vermeiden.

Der gängigste Tipp der Unternehmensberater lautet, sich in der Planungs- und Analysephase genug Zeit zu nehmen, um die richtigen Partner für das Exportvorhaben ausfindig zu machen, diese gut kennenzulernen und die Zusammenarbeit akribisch zu planen. Die Bildung solcher strategischen Partnerschaften („Huckepack-Kooperationen“) hat sich laut den Beratern als sehr erfolgsversprechend für den Export erwiesen.

Key Learnings:

- *Export sollte strategisch geplant werden und nicht zufällig passieren, wenn er langfristig erfolgreich sein soll.*
- *Produkte müssen an die Zielmärkte angepasst werden.*

- *Lokale Partner sind essenziell für erfolgreichen Export. Eine solche Beziehung muss von absolutem Vertrauen geprägt sein.*
- *Gut ausgebildete bzw. weitergebildete MitarbeiterInnen sind eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Exporttätigkeit.*
- *Gewissenhafte SWOT-Analysen sind ein unumgänglicher Teil der strategischen Exportvorbereitung.*
- *Informationen über Exportmärkte liefern die Wirtschaftskammer und ihre Außenhandelsstellen sowie ExportberaterInnen.*
- *Vertriebskanäle müssen sorgfältig überlegt und rechtliche Rahmenbedingungen von avisierten Exportmärkten geprüft werden.*
- *„Huckepack-Kooperationen“ sind ein vielversprechender Weg zum erfolgreichen Export.*

Barrieren durch mangelnde Vorfinanzierung und Geduld

Exportenerfolg ist ein langfristiger Erfolg. Er stellt sich oft erst nach Jahren ein und bedarf entsprechender Vorfinanzierung. Laut Einschätzungen der Unternehmensberater sind Geld- und Zeitrestriktionen wesentliche Exportbarrieren. Wer sich durch den Export nur kurzfristigen Erfolg erhofft, weil der heimische Markt zu wenig hergibt, wird mit Sicherheit enttäuscht. Wer aber langfristige und nachhaltige Kooperationen im Ausland plant, der kann mit Hilfe ausreichender finanzieller Mittel, tiefgehender Analysen und des Einsatzes von adäquatem Personal sehr viel erreichen. Es ist daher ratsam, genügend Zeit sowie Ausdauer und Geduld für das geplante Exportvorhaben einzukalkulieren. Ebenso sind finanzielle Mittel für die erforderliche strategische Analyse des Exportprojektes einzuplanen, um erfolgreich zu sein.

Wichtig ist vor allem auch eine korrekte Kalkulation der Exportkosten. Währungsschwankungen sind hierbei zu berücksichtigen. Laut den Unternehmensberatern dauert es oftmals einige Jahre, bis eine Exporttätigkeit Gewinne abwirft. Hierbei gilt es, den Export langfristig anzusetzen und nicht übereilt abzubrechen. In vielen Märkten, beispielsweise in Südostasien, braucht es viel Zeit, um persönliche Beziehungen aufzubauen, die für den Exportenerfolg notwendig sind.

Auch kommt es vor, dass Unternehmen in ihrem Exportvorhaben zu große Sprünge machen, die in Kapazitätsengpässen resultieren, da die Größe des Marktes unterschätzt wurde. Es ist daher immer wichtig, in der strategischen Planung realistische Kapazitätsanalysen und -prognosen durchzuführen.

Was vielen Unternehmen in ihrem Exportvorhaben fehlt, ist die entsprechende Weitsicht. Man will nur schnelle Geschäfte und das passt nicht zu langfristigen Kooperationen. Ein Berater sagte, dass wenn man meint, dass man Umsatzeinbußen des heimischen Markts durch Export schnell auffangen könne, dann liege man falsch. Neben Weitsicht benötigen zukünftige Exporteure Ausdauer und Geduld. Aktuell scheint es bei vielen Unternehmen genau an dieser Ausdauer zu fehlen. Sobald es mühsam wird, steigen viele Unternehmen wieder aus.

Als Ratschlag, wie man diesen Herausforderungen entgegenwirken kann, schlagen Exportberater vor, in der strategischen Planung einen Zeithorizont zu wählen, der eher großzügig anberaumt ist, um den Break-Even-Point nicht zu optimistisch zu erwarten und so in ein Finanzierungsproblem zu geraten. Des Weiteren wird empfohlen, nur Schritt für Schritt zu expandieren und nicht zu viel auf einmal zu wollen, um Überforderung oder Kapazitätsengpässe zu vermeiden. Ausdauer, Mut und Selbstvertrauen in die eigene Exporttätigkeit müssen in jedem Fall mitgebracht werden, um härtere Zeiten zu überdauern und keine bereits getätigten Investitionen umsonst getan zu haben – insofern eine umfassende strategische Planung durchgeführt wurde, die eine Amortisation nach initialen Investitionen realistisch erscheinen lässt.

Key Learnings:

- *Export ist ein langfristiges Unterfangen und benötigt entsprechende Investitionsbereitschaft und viel Geduld.*
- *Exportenerfolg stellt sich oft erst nach einigen Jahren ein.*

- *Die eigenen Kapazitätsgrenzen zu kennen und einzuplanen ist essenziell.*
- *Export erfordert Weitsicht, Ausdauer und Geduld.*

Barrieren durch kulturelle und sprachliche Unterschiede

Trotz Globalisierung und Digitalisierung sind Kulturen und Sprache immer noch wesentliche Knackpunkte im Exportgeschäft. Unternehmen unterschätzen oft deren Einflussgröße. Es sind jedoch Menschen und Kultur, die das tägliche Geschäft prägen. Daher ist es besonders wichtig, die örtlichen Verhaltensweisen zu kennen und zu respektieren. Dies gilt für den gesamten Markteintritts- und -bearbeitungsprozess.

Laut Exportberatern sind Kulturunterschiede öfter der ausschlaggebende Grund für das Scheitern von Exportvorhaben, als man denkt. Oft liegt es an der generellen Mentalität der Exportmärkte, die nicht zur heimischen Mentalität passt. Bei fremden Kulturen ergeben sich auch Mentalitätsdifferenzen in Hinblick auf das Verbindlichkeitsempfinden. Was bei uns als fixe Abmachung verstanden wird, ist in südosteuropäischen Märkten oftmals nur eine erste Möglichkeit der Zusammenarbeit, aber keine fixe Verbindlichkeit. Laut einem Berater liegt Südosteuropa im "Export-Trend", aber es gibt große Barrieren in Sprache und Mentalität. Aus Sicht der Exportberater sind für Kärntner Unternehmen oft schon Bayern und Oberitalien die Grenzen einer Exporttätigkeit. Je weiter der Markt entfernt ist, desto schwieriger ist die Bearbeitung. Benachbarte Märkte sind aus kultureller Sicht leichter zu bearbeiten, weshalb auch in diesem Fall zu einer Schritt-für-Schritt-Expansion über bekannte Sprach- und Kulturkreise hin zu entfernteren Exportmärkten geraten wird.

Der Einsatz von Expatriates (Expats) wird von mehreren Beratern empfohlen. Jedoch darf man sich als Unternehmen hier keine schnellen Wunder erwarten, sondern muss dem Expat Zeit geben und sich in dessen Lage hineinversetzen. Kultur erfordert viel Anpassungsleistung und Offenheit seitens des Expats und der Unternehmensführung. Dabei braucht es Geduld und einen langen Atem, sich auf eine andere Kultur einzulassen. Berater gaben immer wieder an, dass der Exporterfolg in großem Maße von der Offenheit und Flexibilität der Entsendeten abhängt. Dabei ist es von großer Bedeutung, dass der Entsendete vom heimischen Unternehmen tatkräftig unterstützt wird und ausreichend Verständnis für seine Bedürfnisse und die Situation aufgebracht wird.

Als Lösung dieser Herausforderungen schlagen Berater eine intensive Auseinandersetzung mit der auf dem Exportmarkt vorherrschenden Kultur vor. Kulturcoachingangebote können hier in Anspruch genommen werden. Sprachliche Weiterbildung für die MitarbeiterInnen eines Unternehmens und insbesondere für die MitarbeiterInnen, die zu Expats werden sollen, ist unumgänglich.

Key Learnings:

- *Die Wichtigkeit von Kultur und Sprache darf nicht unterschätzt werden.*
- *Eine Schritt-für-Schritt-Expansion über Nachbarschaftsmärkte wird von Beratern für den Exporteinstieg empfohlen.*
- *Expatriates einzusetzen wird empfohlen, wenngleich genügend Geduld mitgebracht werden muss, bis die Eingewöhnungsphase in fremden Märkten abgeschlossen ist.*
- *Kulturcoaching und sprachliche Weiterbildung der MitarbeiterInnen sind von großer Wichtigkeit.*

Barrieren durch wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Letztlich wird auch die wirtschaftliche Gesamtlage als eine Exportbarriere wahrgenommen. Sie bremst das Vertrauen in die eigene Geschäftstätigkeit. Eine geringe Kaufkraft in Südosteuropa, ein allgemeines Krisengefühl und eine abgeflaute Euphorie des Neoliberalismus werden von Exportberatern als wirtschaftliche Rahmenbedingungen angesehen, die Unternehmen den Schritt in die Exporttätigkeit erschweren. Exporteure sollen sich nicht vom allgemeinen Krisengefühl verunsichern lassen, sondern Mut haben und sich trauen.

Key Learning

- *Eine als schwierig empfundene wirtschaftliche Gesamtlage soll nicht dazu verleiten, allen Märkten dieselben (geringen) Exportchancen zuzuschreiben.*

Fazit

Die aufgezeigten Barrieren sollen für zukünftige Exportvorhaben nicht abschreckend wirken, da diese durch Einhaltung einiger Grundregeln überwunden werden können:

- 1. Verankern Sie das Exportvorhaben in der strategischen Ausrichtung Ihres Unternehmens** durch:
 - a. Auswahl von Zielmärkten, die zum Produkt passen
 - b. Bearbeitung von einzelnen Nischenmärkten, anstatt des Gesamtmarktes
 - c. Identifikation von vertrauensvollen lokalen Partnern
 - d. Durchführung einer umfassenden SWOT-Analyse
 - e. Kooperation mit den Außenhandelsstellen der Wirtschaftskammer oder Exportberatern zur allgemeinen Informationseinholung, Exportunterstützung sowie Festlegung des Vertriebssystems
- 2. Beachten Sie die notwendige Vorfinanzierung und bringen Sie Geduld für den Aufbau des Exportgeschäfts mit.** Dafür erforderlich sind:
 - a. Investitionen für die ausführliche Analyse des Exportvorhabens
 - b. Ausdauer und Geduld für einen langfristigen Exportaufbau
- 3. Bringen Sie Akzeptanz und Offenheit für kulturelle und sprachliche Unterschiede mit,** indem Sie:
 - a. Expatriates für das Exportvorhaben einsetzen
 - b. Kulturelle und sprachliche Weiterbildung der ExportmitarbeiterInnen auf die Gegebenheiten des Zielmarktes anpassen
 - c. Schritt-für-Schritt Expansionen über die Nachbarländer beabsichtigen, um zu starke Kulturunterschiede zu vermeiden
- 4. Haben Sie Mut und trauen Sie sich, über die nationalen Grenzen zu schauen!**

Der Export kann bei genügend Zeit, finanziellen Mitteln und Weitsicht sowie ausgewähltem personellen Einsatz und strategischer Partnerwahl sehr erfolgsversprechend sein. Gerade als österreichisches Unternehmen profitieren Sie von dem guten Ruf, der österreichischen Unternehmen international oft vorausieht. Bei offenen Fragen oder Unsicherheit stehen die Wirtschaftskammer und Exportberater zur Verfügung, um Unternehmen in ihrem Exportvorhaben zu unterstützen. Wenn die Exporttätigkeit strategisch und gewissenhaft geplant und vorbereitet wird, keine schnellen Wunder erwartet werden und man sich auf andere Kulturen einlässt und einstellt, dann steht einer erfolgreichen Exporttätigkeit nichts mehr im Wege!