

## Checkliste zur Durchführung einer Ziel-Analyse

Unterstützung bei der Erstellung der Soll-Analyse/Ziel-Analyse erhalten Sie von den Außenwirtschaftsberatern der NRW-Handwerksorganisationen

### 1. Welche Unternehmensziele korrespondieren mit dem Auslandsgeschäft?

Das Auslandsgeschäft muss in die allgemeine Unternehmensstrategie als fester Bestandteil eingebettet sein. Nur so können langfristige und nachhaltige Erfolge erzielt werden. Ein nur halbherziges oder zeitlich begrenztes Engagement verzeihen Auslandsmärkte nicht. Sie eignen sich vor allem nicht als „Lückenbüsser“, die vornehmlich dann bedient werden sollen, wenn die Inlandskonjunktur nicht zufrieden stellend verläuft. Ausländische Kunden müssen vielmehr gerade nach den ersten Aufträgen intensiv betreut werden, um den Anfangserfolg sicherzustellen und, darauf aufbauend, eine Marktausweitung anzustreben.

### 2. Welche Geschäftsbereiche kommen in Frage?

Bei Unternehmen mit verschiedenen Geschäftsbereichen, die z. B. als Profit-Center agieren, stellt sich wie bei eigenständigen Unternehmen die Frage nach den Marktchancen und der Wettbewerbsfähigkeit des angebotenen Produkt- und Dienstleistungsprogramms.

### 3. Welche Produkte, Dienstleistungen kommen in Betracht?

Erfahrungsgemäß neigen Unternehmen dazu, ihr gesamtes für den Inlandsmarkt entwickeltes Lieferprogramm auch im Ausland anzubieten. Es stellt sich dann sehr schnell heraus, dass nur ein geringer Teil der Produkte und Dienste auf den ausländischen Markt gefragt ist. Es handelt sich dabei meist um Produkte, die sich durch besondere Merkmale wie Qualität und Design oder auch durch den Preis aus dem Wettbewerb herausheben. In der Regel sind dies auch besonders ausgereifte Produkte, mit denen sich das Unternehmen bereits auf dem Inlandsmarkt einen Namen gemacht hat. Es empfiehlt sich also,

speziell ausgewählte Produkte auf dem Auslandsmarkt anzubieten.

### 4. Welche Ressourcen stehen für die Auslandsorientierung zur Verfügung?

Der Einstieg in ausländische Märkte bedeutet eine Investition, die als solche gründlich geplant und solide finanziert werden muss. Von der Verstärkung und Qualifizierung des eigenen Vertriebs, der Lösung von spezifischen Logistik- und Transportproblemen bis hin zum Vertriebsaufbau im jeweiligen Zielland entstehen Kosten, die je nach Situation aus Eigen- und Fremdmitteln vorfinanziert werden müssen. Erst nach einer kontinuierlichen und erfolgreichen Markterschließung wird sich diese Investition in einigen Jahren rechnen.

Für die im internationalen Wettbewerb tätigen Unternehmen bedeutet dies auch, zunehmend Anstrengungen im Bereich der Personalentwicklung zu unternehmen. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen z. B. lernen, sich im Hinblick auf ihre interkulturelle Sensibilität und Toleranz selbst einzuschätzen, um die erforderliche Handlungskompetenz im Auslandsgeschäft zu erreichen. Vielleicht bietet es sich auch bei einer Neueinstellung an, gezielt nach Personen mit entsprechenden Sprachkenntnissen zu suchen.

### 5. Welche Aufgaben soll der ausländische Geschäftspartner übernehmen?

Für die Mehrzahl der kleinen und mittleren Unternehmen, die an einem Auslandsengagement interessiert sind, stellt sich aus Kostengründen nicht die Frage nach dem Aufbau einer eigenen Niederlassung im Zielland. Vielmehr steht die Suche nach einem geeigneten Kooperationspartner, sei es ein Handelshaus, Importeur oder selbstständiger Handelsvertreter, im Vordergrund der Überlegungen. Dabei wird in der Regel der Händler bzw. der Importeur bevorzugt,

wenn es sich um den Export von allgemeinen Gebrauchs- und Konsumgütern handelt. Sollen jedoch technisch anspruchsvolle und beratungsintensive Produkte in den Markt eingeführt werden, evtl. kombiniert mit Serviceleistungen, werden häufig die Dienste eines selbstständigen Handelsvertreters oder auch eines einheimischen Partnerunternehmens, im Sinne des Aufbaus einer strategischen Kooperation, in Anspruch genommen.

## 6. In welchem Land soll aus welchen Gründen ein Engagement erfolgen?

Vor dem Eintritt in einen ausgewählten Zielmarkt benötigt das Unternehmen gesicherte Informationen darüber, auf welche Weise und unter welchen Voraussetzungen ein optimales Ergebnis erzielt werden kann. Die im Unternehmen nicht vorliegenden Informationen müssen entweder selbst recherchiert oder aber „eingekauft“ werden. Neben dem Überblick über die wesentlichen Marktdaten sollen auch Antworten zu folgenden Themenbereichen gefunden werden:

- Wirtschaftliche Situation des Ziellands
- Handelsbeschränkungen, Zölle, Steuern
- Vorhandene Vertriebsstrukturen
- Regelungen des Kapitalverkehrs
- Normen, Industriestandards, Produkthaftung
- Marktchancen
- In- und ausländische Wettbewerber
- Einheimische Interessen- und Fachverbände
- Messen und Ausstellungen

Einen guten ersten Überblick zu diesen Themen findet sich auf den Seiten von Germany Trade and Invest (GTAI): [www.gtai.de/trade](http://www.gtai.de/trade)

## 7. Welche finanziellen Ressourcen stehen zur Verfügung?

Kein Auslandsgeschäft läuft ohne Restrisiken ab. Ein Unternehmen sollte deshalb mit einer fixen Summe kalkulieren, die für die einzelnen Schritte eingesetzt wird und im Falle eines Verlustes keinen ernsthaften Schaden hinterlässt. Eine geschickte Nutzung von Informationsquellen und Beratungsangeboten kann den Schadensbetrag im Verlustfall gering halten. Statt sich alleine durch die Datenflut zu kämpfen, ist die Inanspruchnahme einer professionellen Unterstützung ratsam, da sie effizient bei der Informationsaufbereitung und der strategischen Ausrichtung des Geschäftsaufbaus hilft.

Welche Förderprogramme zur Verfügung stehen, können Sie unter [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de) einsehen. Nutzen Sie dort unter „Schnellsuche“ den Förderbereich „Außenwirtschaft“. Näheres zu aktuellen Angeboten erfahren Sie bei den Außenwirtschaftsberatern Ihrer Handwerkskammer oder Ihres Fachverbandes.

Neben GTAI und Ihrer Handwerkskammer bieten spezialisierte Beratungsunternehmen, Forschungsinstitute und Datenbankbetreiber umfangreiche (aber kostenpflichtige) Daten.

Im Vorfeld der MEP (Markterschließungsprogramm) Maßnahmen des BMWI wird eine Zielmarktanalyse erstellt, denen Sie wichtige Informationen zu Marktpotenzialen und Rahmenbedingungen entnehmen können. Zielmarktanalysen und Ergebnisberichte vergangener Projekte stehen auf der Seite des MEP zur Verfügung: [www.ixpos.de/markterschliessung](http://www.ixpos.de/markterschliessung)

