

## [Was hindert die ukrainischen Unternehmen daran, die Grenzen zu überschreiten und kann man dagegen ankämpfen?](#)

**03.03.2016**

Für viele ukrainische Firmen sind Geschäfte auf der internationalen Ebene ein Traum. Jedoch verfügen die inländischen Unternehmen nur über einen sehr geringen Anteil am Weltmarkt. Was hindert uns daran? Vor allem ist es die Angst vor dem Unbekannten, der Konkurrenz und den hohen internationalen Standards. Was sind denn die häufigsten Mythen, die die ukrainischen Unternehmen daran verhindern, ausländische Märkte zu erobern und global zu werden, und wie kann man dagegen steuern?

Für viele ukrainische Firmen sind Geschäfte auf der internationalen Ebene ein Traum. Jedoch verfügen die inländischen Unternehmen nur über einen sehr geringen Anteil am Weltmarkt. Was hindert uns daran? Vor allem ist es die Angst vor dem Unbekannten, der Konkurrenz und den hohen internationalen Standards. Was sind denn die häufigsten Mythen, die die ukrainischen Unternehmen daran verhindern, ausländische Märkte zu erobern und global zu werden, und wie kann man dagegen steuern?

### **Chancen auf einen Durchbruch...**

International zu arbeiten eröffnet neue Möglichkeiten. Wenn die Geschäfte auf verschiedenen Kontinenten laufen, wird einem klar, dass weder der Präsident, noch das Finanzamt, sondern man selbst eine Strategie bildet. Man wird viel freier.

Auch wenn man nicht viel darüber redet, gibt es bereits ukrainische Firmen, denen es gelungen ist, eine erfolgreiche internationale Strategie aufzubauen. So verfügt das Unternehmen Vioil aus der Stadt Winnyzja über zwei Prozent des Weltmarktes bei der Verarbeitung von Sonnenblumenöl. Jedes dritte Bügelbrett in Europa wird in der Nähe der Stadt Shytomyr hergestellt. Europäische Verbraucher kaufen ebenfalls ukrainische Accessoires von der Marke Marinelli, die über das Internet verkauft werden.

Diese Firmen machen klar, dass ukrainische Unternehmen in der Lage sind, auf den internationalen Märkten zu konkurrieren. Und zwar nicht nur durch den Verkauf von Rohstoffen, sondern von wettbewerbsfähigen Produkten...

Eine der ersten Aufgaben ist es, sich von der Rohstofflogik zu distanzieren und zu lernen ein fertiges Produkt zu kreieren, herzustellen und zu verkaufen. Als nächstes sollte man lernen, langfristige partnerschaftliche Beziehungen mit internationalen Kunden aufzubauen.

Die Lage des Inlandsmarktes und die Aktivitäten internationaler Akteure vor dem Hintergrund der Globalisierung und der Öffnung der Märkte ermutigen Unternehmen, exportorientiert zu werden. In den meisten Fällen liegt die Entscheidung beim Inhaber.

Es gibt zwei Typen von Inhabern: diejenigen, die depressiv werden und diejenigen, die nach Entwicklungsmöglichkeiten suchen. So gründete zum Beispiel ein Unternehmer aus Charkiw eine Seifenfabrik, in dem er gebrauchte Ausrüstung aus ganz Europa sammelte, Tauschgeschäfte vereinbarte und abgeschriebene Geräte abnahm. Jetzt verkauft er seine Produkte in vier Länder.

Wenn man darüber hinaus die interne Situation in der Ukraine nicht als günstig bezeichnen kann, bietet das außenwirtschaftliche Umfeld zahlreiche Möglichkeiten. Daher entstehen auf der globalen Arena neue Spieler. Die Umstrukturierung der Wirtschaft und der Handelspolitik – und genau das geschieht in der Welt – ist immer durch eine Änderung der Spieler begleitet. Jedoch sind diese Möglichkeiten nicht endlos, deswegen sollte man sie jetzt nutzen.

### **... und Mythen**

Ein einzelnes allgemeingültiges Rezept für den internationalen Erfolg von Unternehmen gibt es nicht. Kopieren Sie nicht die Erfahrung von jemand anderem. Analysieren Sie diese. Suchen Sie nach Ihrem eigenen Weg. Ein verbreiteter Mythos ist, dass man nur auf einige bestimmte Märkte gehen sollte. Ukrainer haben drei Muster: "Polen, weil es ein Brudervolk ist", "Kasachstan, weil es dort viel Geld gibt" und "Europa, weil es der Haupttrend ist".

Werfen Sie einen breiteren Blick auf die Welt und Sie werden viel mehr ehrgeizige und interessante Geschäftsmöglichkeiten finden. Danach können Sie die Zielorte und Zielgruppen festlegen. Denken Sie daran: man kann alles verkaufen aber manchmal nur einmal und nicht unbedingt mit Gewinn. Deshalb soll man mit dem Produkt arbeiten, beginnend vom angebotenen Wert bis zur marketingorientierten Verpackung.

## **Ängste und künstliche Hindernisse**

Was sind die typischen Ängste ukrainischer Inhaber? In erster Linie sind es Ungewissheit und fehlende Erfahrung. Über die erfolgreichen ukrainischen Beispiele wird viel weniger gesprochen als über die Schwierigkeiten, Risiken und Hindernisse. Allein das dämonisierte Zertifizierungsthema schreckt einen ab.

Aus eigener Erfahrung kann ich sagen: der Weg zu den internationalen Märkten ist holprig aber interessant und ergebnisreich, wenn die Entwicklung für den Inhaber einen Wert darstellt. Die meisten erwähnten Schwierigkeiten sind künstlich und überwindbar. Vergessen Sie die Zertifizierung. Denken Sie über die Wachstumszonen, darüber, welches Produkt Sie auf dem internationalen Markt anbieten können, für wen es bestimmt ist und wie Ihr Unternehmen dieses so herstellt, dass ein Mehrwert geschaffen wird.

Solche Fragen müssen gestellt und beantwortet werden, um die internationalen Märkte systematisch zu betreten. Die Ergebnisse einer planlosen Expansion würden kaum einen ambitionierten Inhaber zufriedenstellen.

## **Phase 0: Diagnostik des Unternehmens**

Üblicherweise beginnt alles mit der "Null-Phase" – mit der Diagnostik des Unternehmens. Diese hilft, zwei grundlegende Antworten zu bekommen.

Erstens, ob das Produkt auf internationaler Ebene wettbewerbsfähig ist, und ob es sich an den neuen Markt anpassen lässt. Zweitens, wie stabil und vergrößerungsfähig das Management-System Ihres Unternehmens ist? Mit anderen Worten, ob das Business-System über ein gewisses Aktivvermögen verfügt, das eine Grundlage für die Entwicklung ist.

Wenn die stabile Position auf dem lokalen Markt „schwer zu halten“ ist, dann ist es kaum möglich, über die internationale Ebene zu sprechen. Internationale Entwicklung bedeutet große Dimensionen und weitere Vergrößerung und nicht ein paar Exportverträge.

Internationalität ist der Übergang eines Unternehmens auf ein neues kulturelles und technologisches Niveau, deswegen ist es äußerst wichtig, Kontrolle über die Geschäfte zu haben.

Darüber hinaus soll der Inhaber in der Null-Phase eine ehrliche Entscheidung darüber treffen, ob das Unternehmen tatsächlich bereit ist, die internationalen Märkte zu betreten d.h. sich mit Investitionen, Suchvorgängen und Veränderungen, die teilweise drastisch sein können, auseinanderzusetzen.

## **Phase 1: Aufbau einer Exportstrategie**

Der erste Schritt ist eine Exportstrategie zu entwickeln, um sich nicht im Ozean der Möglichkeiten zu verirren und einen Schwerpunkt im eigenen Handeln zu haben. Man soll keine Angst haben, einen Fehler in der Hypothese der Strategie zu machen. Angst soll man haben, wenn man sich in eine unbestimmte Richtung bewegt.

Das Ziel dieser Phase ist es, drei Fragen zu beantworten: wem, was und wie wir auf den ausländischen Märkten

verkaufen werden. Dabei kann man "wem?" und "was?" parallel betrachten und die Antwort auf die Frage „wie?“ folgt als Ergebnis dieser Antworten.

Meistens wird sich ein Teil der Antwort auf diese Frage in den Kernkompetenzen des Unternehmens befinden. Wenn Sie historisch ein starker Marktakteur sind, wird die geografische Expansionsstrategie folgende Schwerpunkte haben: den Zielmarkt gut studieren, eine Strategie des Betretens und des Festsetzens aufbauen, durchführen und ein vollberechtigter Akteur werden.

Wenn ein Unternehmen auf Projektbasis arbeitet und ein Private-Label-Anbieter ist, wird der Schwerpunkt bei den Kunden und nicht bei der Geografie liegen. Meistens sind die Kunden global und in mehreren Ländern tätig. Deshalb ist in den meisten Fällen die Expansion durch die Geografie unwirksam.

Die dritte Option, um neue Märkte zu betreten, ist eine Partnerschaftsstrategie. Um diese umzusetzen, muss man Partnerschaften mit lokalen Unternehmen aufbauen, die die Branche vertreten. In folgenden Fällen ist dieser Weg optimal:

1. Das Unternehmen verfügt über eine starke Produktionskompetenz und schlecht funktionierendes Marketing und Vertrieb.
2. Das Unternehmen will in einer kurzen Erweiterungszeit die Märkte verschiedener Länder betreten.
3. Für spezifische Nischenmärkte, die ohne Partner schwer zu betreten sind (z.B. Babynahrungsmärkte oder Pharmamarkt).
4. Für Gebiete, die wegen der interkulturellen und mentalen Unterschiede als kompliziert gelten (Asien, Naher Osten, Afrika).

Wie schafft man einen Mehrwert für den neuen Markt?

Zum Beispiel hat das Unternehmen eine Fabrik, die furnierte Türen produziert. Deshalb schauen wir nach Ländern, in denen dieser Markt wächst. Zunächst soll man analysieren, welche Produktpalette verkauft wird und wo es Konkurrenz gibt, denn jedes Monopol macht den Weg zum Markt schwierig.

Wir schauen uns nicht nur den Türenmarkt an, sondern auch die Treiber dieses Markts, zum Beispiel, die Baubranche. In welchen Ländern entwickelt sie sich am aktivsten? Unsere potenziellen Kunden sind nicht nur die Endverbraucher. Der Kundenpool ist viel breiter: dazu gehören z.B. Architekten und Bauunternehmen.

Die Marktkomponente wird ebenfalls berücksichtigt. Man soll den Markt in Bezug auf Hindernisse, Volumen und Reichweite erforschen. Wir sollen herausfinden, wo man den höchsten Gewinn machen kann.

Man kann im Einzelhandel ein Standardangebot zu einem Standardpreis anbieten oder Aufträge mit einer bestimmten Spezifikation ausführen, was dem Unternehmen andere Gewinnvolumen bringt.

Es ist notwendig, die Preissituation zu untersuchen: wie sind die Händler- und Einzelhandelspreise. Für das Unternehmen ist es wünschenswert, dass seine Preise den lokalen Händlerpreisen entsprechen oder es muss einen Mehrwert schaffen, der eine Konkurrenz nach Preis ausschließt.

Hilfreich wäre es, andere erfolgreiche Firmen zu beobachten, die diese Märkte bereits betreten haben. Nicht um diese zu kopieren, sondern um zu verstehen, wie es ihnen gelungen ist. Man soll ihr Geschäftsmodell, ihre Produktpalette und Kundschaft analysieren. Dies hilft die Verhaltenslogik zu verstehen, die auf dem neuen Markt Erfolg hat.

Als Ergebnis erhalten wir eine Liste der Zielländer und Exportkunden.

Daraus müssen wir nun ein paar auswählen, die am vielversprechendsten sind. Dazu ist es notwendig, bestimmte Kriterien auszuarbeiten. Die Aussortierung wird stufenweise durchgeführt: in jeder Stufe verringert sich die Anzahl potenzieller Märkte. Die Kriterien können spezifisch sein. So kann sich beispielsweise die Frage stellen, ob das

Betreten eines bestimmten Marktes den Zugang zu den anderen Märkten erleichtern könnte.

Nach der Analyse mit diesem "Trichter" sollten drei bis fünf Märkte oder Kunden übrigbleiben. Diese soll man detaillierter analysieren und was noch wichtiger ist, die Exportstrategie in der Praxis zu überprüfen.

## **Phase 2: Von der virtuellen zur realen Anfrage**

Der nächste Schritt des Unternehmens ist die Exportstrategie zu testen und die aufgestellte Hypothese zu überprüfen.

Hier wird die agile Logik angewandt, die hilft, schneller und leichter mit dem realen Verkauf zu beginnen und ein Systemmodell aufzubauen. Das Hauptziel ist für die Strategie „Fuß zu fassen“, richtige Kontakte mit einem potenziellen Kunden zu knüpfen und die Hypothese zu bestätigen.

Nützlich sind in dieser Phase solche Plattformen wie LinkedIn, Trade-Websites, zum Beispiel Alibaba, Messen, B2B-Matchings – alles, was dem Unternehmen hilft, mit potenziellen Kunden oder Experten auf den neuen Märkten zu kommunizieren.

Um einen Exportvertrag abzuschließen, benötigt man in der Regel mindestens vier Monate. Normalerweise wird zunächst für drei Monate Probezeit ein Vertrag für eine Testserie abgeschlossen. Bei Erfolg beginnt ein regelmäßiger, langfristiger Verkauf mit dem Ausbau des Umfangs und der Produktpalette.

## **Phase 3: nach der Unterzeichnung des Vertrages oder „Alles beginnt gerade erst“**

Jeden Exportvertrag muss man begleiten und entwickeln. Sonst werden Ihre halbjährige Arbeit und Investitionen zu Verlusten. Daher wird in der letzten Etappe ein Systemmodell für den internationalen Vertrieb und Entwicklung aufgebaut.

Dies bedeutet, dass sich das Unternehmen um die Anschaffung von Mitarbeitern kümmern soll, die für die internationale Entwicklung zuständig sein werden. Im perfekten Fall stellt man das Team zu Beginn der Exportentwicklung zusammen, damit die Mitarbeiter die Logik und die Einzelheiten des Strategieaufbaus und des Auftragszuschlags akzeptieren und tatsächlich verstehen.

Die internationale Ausrichtung soll in alle Geschäftsbereiche und die Gesamtlogik des Unternehmens harmonisch integriert sein. Das Ziel wird es sein, den Auftrag zu betreuen und entwickeln sowie weitere Verkäufe zu sichern.

Eine Exportausrichtung ist zwar nicht einfach, bringt aber hohe Dividenden. Dank ihrer hohen Wettbewerbsfähigkeit sind die Unternehmen, die im internationalen Geschäft tätig sind, den anderen voraus.

19. Februar 2016 // **Inna Sosnowska**, Leiterin – International Business Development, Firma STRATEGIC, Dozentin – School of Global Markets, Kyiv Mohyla Business School

Quelle: [Ekonomitschna Prawda](#)

Übersetzerin: **Halyna Schweizer** — Wörter: 1883

Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland Sie dürfen:

- das Werk vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen
- Bearbeitungen des Werkes anfertigen

Zu den folgenden Bedingungen:

**Namensnennung.** Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen (wodurch aber nicht der Eindruck entstehen darf, Sie oder die Nutzung des Werkes durch Sie würden entlohnt).

**Keine kommerzielle Nutzung.** Dieses Werk darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.

**Weitergabe unter gleichen Bedingungen.** Wenn Sie dieses Werk bearbeiten oder in anderer Weise umgestalten, verändern oder als Grundlage für ein anderes Werk verwenden, dürfen Sie das neu entstandene Werk nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrages identisch oder vergleichbar sind.

- Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter welche dieses Werk fällt, mitteilen. Am Einfachsten ist es, einen Link auf diese Seite einzubinden.
- Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers dazu erhalten.
- Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte unberührt.

**Haftungsausschluss**

Die Commons Deed ist kein Lizenzvertrag. Sie ist lediglich ein Referenztext, der den zugrundeliegenden Lizenzvertrag übersichtlich und in allgemeinverständlicher Sprache wiedergibt. Die Deed selbst entfaltet keine juristische Wirkung und erscheint im eigentlichen Lizenzvertrag nicht.

Creative Commons ist keine Rechtsanwalts-gesellschaft und leistet keine Rechtsberatung. Die Weitergabe und Verlinkung des Commons Deeds führt zu keinem Mandatsverhältnis.

Die gesetzlichen Schranken des Urheberrechts bleiben hiervon unberührt.

Die Commons Deed ist eine Zusammenfassung des Lizenzvertrags in allgemeinverständlicher Sprache.