University Spin-offs Alliance:

From the idea to the market through mentoring and transnational entrepreneurial teams

Modul 7

Internationalisierung

Warum, wann und wie Start-ups und KMU international expandieren können

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Project partners:

Cambra de Terrassa · Universitat Oberta de Catalunya · LCCI · Università degli Studi di Bari Aldo Moro · WKO Wirtschaftskammern Österreichs · egina · POLIGEST + Projectes i Fons Europeus · Turība University · tera tehnopolis · Uni Graz

INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG IN DAS MODUL 7 4

TEIL I - DEN SCHRITT INS AUSLAND WAGEN? 5

VIER FAKTOREN FÜR DIE SKALIERBARKEIT 5

Lokale Aktivitäten 5

Produktanpassung 6

Kundenakquisition 7

Netzwerkeffekte 8

TIMING & INTERNATIONALISIERUNG 10

TEIL II - WOHIN GEHEN, WELCHEN MARKT WÄHLEN 12

Datengestützte Entscheidung: ein 6-Schritte-Ansatz 12

Schritt 1: Kriterien finden 13

Schritt 2: Quellen finden 14

Schritt 3: Werte und Bewertungen 15

Schritt 4: Bewertung der deskriptiven Kriterien 16

Schritt 5: Anwendung von Gewichtungsfaktoren 16

Schritt 6: Bewertung Ihrer Märkte 17

TEIL III 18

Einstiegsmodus 18

Logistik & Vertrieb 21

Markteintritt 22

SCHLUSSBEMERKUNGEN 25

ABBILDUNGSVERZEICHNIS 26

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Einführung in dieses Lernmaterial

Dieses Dokument enthält den Inhalt von Modul 7 des SPIN Teams Erasmus+ Projekts. Der Inhalt wurde aus dem Webinar, das für dieses Modul aufgezeichnet wurde, abgeleitet und mit Fragen, Links, Lesestoff und Anmerkungen angereichert. Die folgenden Piktogramme zeigen diese zusätzlichen Inhalte in der äußeren rechten Spalte dieses Dokuments an:

Autor

Links zu Webseiten und weiteren Beispiele

Fragen zur Inspiration und Notizen

Andere Lernmaterialien und nützliche Definitionen

Videoclips

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Einführung in das Modul 7

Author:

Jasper **Ettema**

Unsere heutige Gesellschaft ermöglicht den weltweiten Handel und die Erbringung von Dienstleistungen. Für neue oder kleinere Unternehmen ergibt sich daraus oft ein Überangebot an Möglichkeiten. Sollen sie jeden Kunden in jedem Land bedienen? Global? Der dafür notwendige Aufwand ist für KMUs und Startups nicht zu bewältigen. Aber wie wählt man aus, welche Kunden man bedient und welche Anfragen man ablehnt? Wie wählt man Länder aus, in denen man Aktivitäten aufbaut, und solche, von denen man sich fernhält?

Da das Hauptziel dieses Lehrgangs darin besteht, unsere Teilnehmer bei der Verbesserung ihrer unternehmerischen und geschäftlichen Fähigkeiten zu unterstützen, gehört die Internationalisierung natürlich auch dazu. Dieses Modul wird Ihnen daher Einblicke geben in:

- Wer über den Eintritt in neue Märkte nachdenken sollte und wann der richtige Zeitpunkt dafür ist
- Worauf Sie sich konzentrieren und welchen Markt Sie wählen sollte
- Wie Sie mit der Planung Ihrer Maßnahmen zur Erschließung des Marktes Ihrer Wahl beginnen können

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

TEIL I

Welche Unternehmen sollten den Schritt ins Ausland wagen?

Der Eintritt in einen ausländischen Markt ist nicht für jedes Unternehmen geeignet, und nicht in jeder Phase der Unternehmensentwicklung. Deshalb stellt sich zunächst die Frage, was Unternehmen für eine globale Expansion geeignet macht.

Es gibt vier Faktoren, die bestimmen, ob sich ein Unternehmen oder ein Geschäftsmodell für die Erschließung ausländischer Märkte eignet. Diese vier Faktoren bestimmen im Wesentlichen das Wachstumstempo bzw. die Skalierbarkeit. Das zweite Thema dieses Teils 1 ist das Timing. Wann ist der richtige Zeitpunkt, um über eine internationale Expansion nachzudenken?

Was denken Sie?
Glauben Sie, dass Ihre Organisation bereit ist, in einen ausländischen Markt einzutreten?

Vier Faktoren für die Skalierbarkeit

Skalierbarkeit ist ein Begriff, der häufig verwendet wird, um das Wachstumspotenzial einer Organisation zu beschreiben. Aber was bedeutet Skalierbarkeit eigentlich? Vier Faktoren bestimmen die Skalierbarkeit Ihrer Organisation:

1. Lokale Aktivitäten
2. Produktanpassung
3. Kundenakquisition
4. Netzworkeffekte

Lokale Aktivitäten

Die Fragen, die Sie sich stellen müssen, beziehen sich hauptsächlich auf betriebliche Aspekte. Erfordert Ihr Geschäftsmodell lokale Aktivitäten wie Logistik oder Produktion? Müssen Sie Teile Ihres Geschäfts vor Ort betreiben, wobei Ihre physische Präsenz von entscheidender Bedeutung ist?

Lassen Sie uns dies am Beispiel eines Mobilitätsanbieters wie Tier Mobility erläutern. Tier Mobility bietet Fahrten mit Motorrollern an. Daher müssen sie die Roller in den Städten verteilen und diese nach der Nutzung aufladen, umstellen und warten.

Link:
Weitere Informationen finden Sie hier:

https://tech.eu/2022/03/22/how-to-grow-across-borders-while-maintaining-scalability-solving-the-european-startup-dilemma/

Was denken Sie?
Inwieweit ist Ihre Organisation von lokalen Vorgängen abhängig?

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

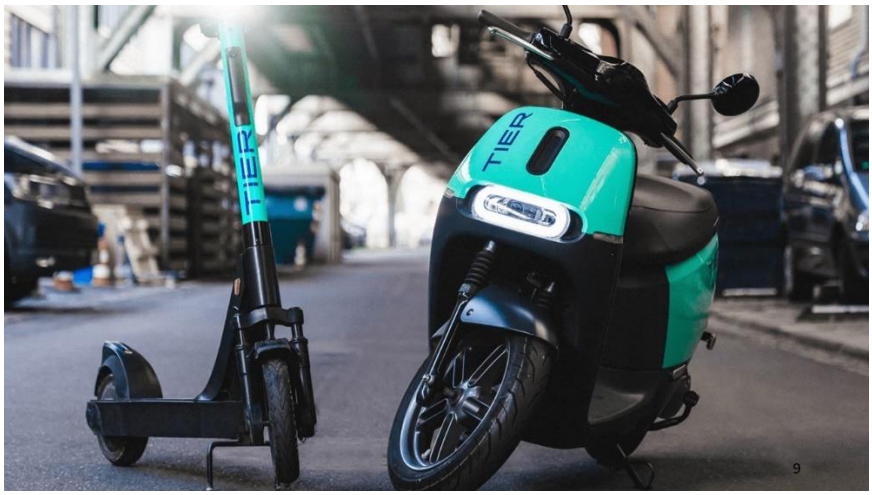


Abbildung 1: Tier Mobility vehicles (credits Tier Mobility)

Im Hinblick auf unseren Faktor 1 für Skalierbarkeit, den lokalen Betrieb, hat Tier Mobility suboptimale Voraussetzungen. Sie benötigen lokale Vereinbarungen mit den Gemeinden, lokale Abläufe in Bezug auf ihr Fahrzeugmanagement und aufgrund ihres lokalen Handelns auch lokales Marketing.

Link:

https://www.tier.app/de/

Produktanpassung

Faktor 2 umfasst die Produktanpassung. Bei diesem Faktor geht es im Wesentlichen darum, ob Ihre neue Zielgruppe andere Anforderungen an Ihr Produkt stellt, so dass Änderungen an Ihrem Produkt erforderlich wären, um erfolgreich zu sein. Passt Ihr Produkt also zum neuen Markt, z.B. hinsichtlich:

- Sprache
- Namensgebung
- Funktionalität

Ein gutes Beispiel für diesen Faktor ist Talking Tom, eine App für Kleinkinder, die von einem slowenischen Studio namens outfit7 entwickelt wurde. Die App kommt ganz ohne Sprache aus! Sie verwendet lediglich Piktogramme und Memes, um auszudrücken, was die Kinder als Nächstes tun sollten.

Link:

Weitere Informationen finden Sie in diesem Artikel:

https://www.indeed.com/career-advice/career-development/product-adaptation

Überlegen Sie …

Fallen Ihnen weitere Faktoren ein, die den Bedarf an Produktanpassung beeinflussen?

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Abbildung 2: Screen display of talking tom. (Credits to Outfit 7)

Talking Tom hat gute Voraussetzungen, um sehr schnell international zu skalieren. Für die Nutzung ihrer Dienste ist keine Sprache erforderlich, so dass keine Übersetzung oder neue Kundendienstteams benötigt werden, um ihre App in einer neuen Sprachumgebung zu betreiben. Darüber hinaus verwendet Outfit 7 neutrale Zeichen, die in vielen sozialen und kulturellen Umgebungen funktionieren würden. Und schließlich verließen sie sich auf den Vertrieb über Kanäle, die bereits global sind.

Link:

https://talk-ingtomandfriends.com/

Kundenakquisition

Dieser letzte Aspekt zur Produktanpassung hat bereits eine gewisse Überschneidung mit dem dritten Faktor für Skalierbarkeit, der Kundenakquise. Welche Kanäle nutzen Sie, um Ihre Zielgruppe anzusprechen? Welche Kanäle brauchen Sie, um sie als Kunden zu gewinnen? Sind diese Kanäle international verfügbar? Was ist nötig, um diese Kanäle in einem anderen Land zu nutzen?

Ein großartiges Beispiel für die Nutzung weit verbreiteter Vertriebskanäle zur schnellen Skalierung ist iTranslate. iTranslate ist Apples Antwort auf Google Translate, d. h. ein mobiler Übersetzungsdienst. Ihr wichtigster Akquisitionskanal ist mit Sicherheit Apples App Store. Innerhalb dieses ummauerten Gartens hat iTranslate sich für eine SEO-bezogene Strategie entschieden. Sie haben das Wort "Translate" in die Suchfunktion des App Stores von Apple aufgenommen.

Link:

Weitere Informationen finden Sie in diesem Artikel:

https://www.management-studyguide.com/customer-acquisition.htm

Überlegen Sie …

Wie akquiriert Ihr Unternehmen Kunden?

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

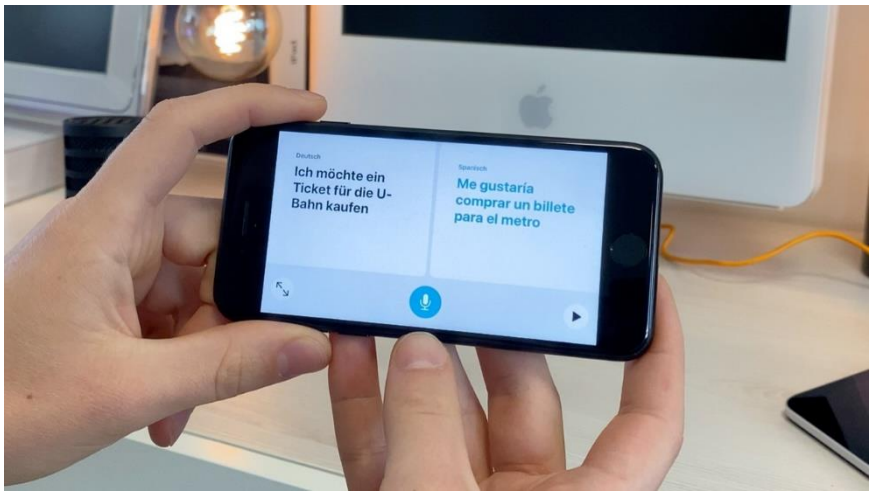


Abbildung 3: Itranslate's app (Credits iTranslate)

Trotz der Tatsache, dass eine Übersetzungssoftware nur so gut ist wie die Sprachen, die sie abdeckt, fand iTranslate gute Voraussetzungen, um schnell zu skalieren. Sie nutzten den Walled Garden des App Stores für den Vertrieb, in dem bereits viele potenzielle Kunden vorregistriert waren. Sie richteten eine SEO-Optimierung innerhalb des Stores ein, um sich von anderen Übersetzungsdiensten abzuheben, was zu über 400 Millionen Downloads und einer Erwähnung als bevorzugte Übersetzungssoftware auf dem Apple-Event führte.

Link:

https://itranslate.com/

Netzwerkeffekte

Der letzte und vierte Faktor, der die Skalierbarkeit beeinflusst, sind die Netzwerkeffekte. Dieser Faktor umfasst im Wesentlichen Ihren Bedarf an der Nutzung von Netzwerken, um schnell wachsen zu können. Beim Thema Netzwerkeffekte gibt es einige typische Situationen und Szenarien, die ähnlichen Organisationen eine ähnliche Situation bieten:

- das Henne-Ei-Dilemma jeder Plattform oder jedes Marktplatzes
- Unterschiede zwischen Kunden und Nutzern bei B2B-Produkten und -Dienstleistungen
- Soziale Dynamik zwischen Nutzern, Kunden und Wettbewerbern

Ein gutes Beispiel für eine Hebelwirkung durch Netzwerkeffekte ist GoStudent. GoStudent bietet eine Plattform, die Studenten mit Tutoren zusammenbringt.

Überlegen Sie …

Fallen Ihnen weitere Netzwerkeffekte ein, die das Wachstum Ihrer Organisation begünstigen?

Überlegen Sie …

Fallen Ihnen weitere Situationen ein, in denen ein Kunde nicht der Nutzer eines Produkts oder einer Dienstleistung ist?

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Abbildung 4: Tutor at work (Credit GoStudent)

Natürlich ist dieser Dienst für seine Kunden nur dann wertvoll, wenn die Tutoren auch tatsächlich verfügbar sind. Dank der Online-Nachhilfe können sie überall sein, aber sie sollten zumindest die gleiche Sprache sprechen und auch die Anforderungen und Mechanismen der lokalen Bildungssysteme kennen. Hinzu kommt, dass die Schüler ihre Nachhilfe meist nicht selbst bezahlen. Meistens tun dies ihre Eltern, so dass die Eltern die eigentlichen Kunden sind. Für Verkauf und Vertrieb bedeutet dies eine zusätzliche Zielgruppe, die es zu überzeugen gilt. Nicht zuletzt wird die jugendliche Zielgruppe in hohem Maße von Gleichaltrigen beeinflusst, und bestehende Offline-Nachhilfedienste werden sich in den sozialen Medien und durch ihre Art der Beeinflussung der Zielgruppe gegen Online-Nachhilfe behaupten.

Zusammenfassend lässt sich zu den vier Faktoren, die die Skalierbarkeit Ihres Geschäftsmodells bestimmen, sagen:

Je besser Sie bei diesen Faktoren abschneiden, desto wahrscheinlicher ist es, dass Sie auf Ihrem Wachstumspfad schnell Grenzen überschreiten können.

Link:

https://www.gostudent.org/

Video:

Sehen Sie sich dieses Video von Y-Combinator über die Auswirkungen von Netzwerken an: https://www.youtube.com/watch?v=vLsnYCPdNtc

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Timing & Internationalisierung

Das Überschreiten von Grenzen mit Ihrem Unternehmen erfordert viele Anstrengungen und Ressourcen. Wenn Sie diese Bemühungen zu früh beginnen, benötigen Sie möglicherweise mehr Ressourcen als nötig, wenn der Zeitpunkt richtig ist. Beginnen Sie diese Bemühungen jedoch zu spät, könnten Sie sich einer starken Konkurrenz gegenübersehen.

Wann ist also der richtige Zeitpunkt, ins Ausland zu gehen?

Um dies zu verstehen, betrachten wir die Entwicklung eines Start-ups, das verschiedene Phasen durchläuft (siehe Abb. 5):

- Ideenfindung
- Konzipierung
- Entwicklung
- Und verschiedene Phasen der Marktbearbeitung.

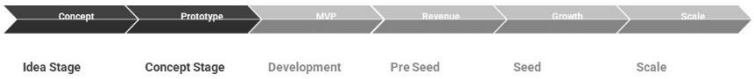


Abbildung 5: Entwicklungsphasen bei Startup's

Das Ergebnis dieser Aktivitäten ist eine Kurve, die die Markteinnahmen im Laufe der Zeit anzeigt, die typische S-Kurve für Ihren Schwerpunktmarkt. Der steile Teil beweist, dass das Produkt zum Markt passt. Je steiler diese Kurve ist, desto besser passt das Produkt. (Siehe Abbildung 6)

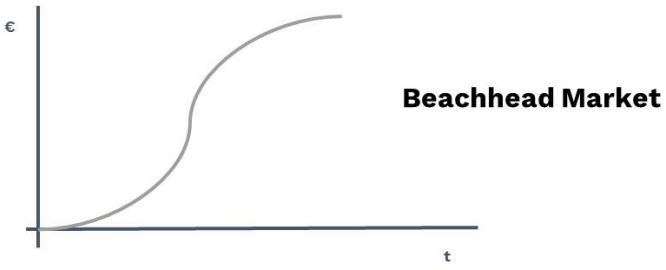


Abbildung 6: Wachstumskurve für einen Schwerpunktmarkt / beachhead market

Skalierung Ihres Startups bedeutet, dass, wenn Ihr Produkt zu Ihrem Schwerpunktmarkt passt, Sie in Erwägung ziehen können, dasselbe auf anderen Märkten zu erproben, die über Ihren Hauptmarkt hinausgehen.

Was denken Sie?
Verläuft die Entwicklung einer Organisation linear?

Lesetipp:

Disciplined Entrepreneurship, Bill Aulet, Wiley 2013
ISBN: 9781118692288

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Ihre Wachstumspotentiale bestehen hauptsächlich darin, neue Märkte zu finden und diese nacheinander zu erschließen. Der beste Zeitpunkt dafür ist, sobald Sie den Nachweis der Geschäftsfähigkeit auf Ihrem Hauptmarkt erbracht haben, d. h. wenn Sie Einnahmen erzielen. (Siehe Abbildung 7).

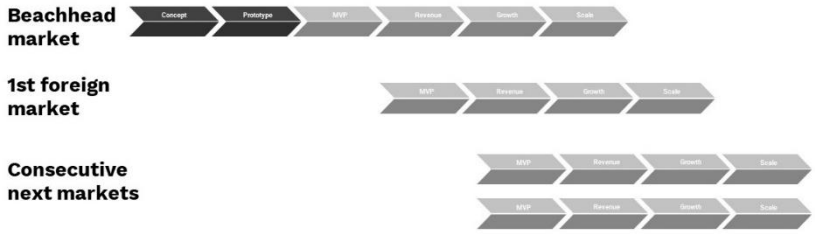


Abbildung 7: Zeitplan für die Einführung neuer Marktaktivitäten.

Dies führt dazu, dass Sie nacheinander einen Markt nach dem anderen erschließen. Ihre Wachstumskurve wird daher Abflachungen und Kurven aufweisen, die mit Ihrer Expansion übereinstimmen.

Abbildung 8: Wachstumskurve nach mehreren aufeinanderfolgenden Märkten.

Die wichtigste Frage ist also:

Wenn Sie erst einmal Kunden auf Ihrem Heimatmarkt haben, was bedeutet, dass Sie eine Art "proof of market" erreicht haben, wo ist dann Ihre nächste Kundengruppe?

Überlegen Sie …

Können Sie sich eine Situation vorstellen, in der die Gesamtkurve der aufeinanderfolgenden Markteingänge nicht geradlinig ist?

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

TEIL II

Wohin gehen, welchen Markt wählen?

Die Wahl Ihres ersten oder nächsten Auslandsmarktes mag selbstverständlich klingen, ist es aber in der Praxis nicht. Unternehmerinnen und Unternehmer machen häufige ähnliche Fehler, wie zum Beispiel:

- Einfach das Nachbarland auswählen
- Ein Land, das Sie mögen
- Das Land auswählen, aus dem die meisten Rückfragen kommen

Der Schlüssel für die Auswahl Ihres nächsten Marktes liegt darin, die internen Stärken und Schwächen mit den externen Chancen und Gefahren abzugleichen. In dieser Unterlage werden wir uns auf die externe Seite konzentrieren und darauf, wie man Chancen und Gefahren objektiv bewertet. Objektiv bedeutet hier, dass man eine solide, datengestützte Entscheidung trifft.

Datengestützte Entscheidung: ein 6-Schritte-Ansatz

Ein datengestützter, objektiver Ansatz für die Auswahl Ihres nächsten Marktes kann durch die folgenden sechs Schritte erreicht werden:

1. Auswahl von Kriterien zur Beurteilung verschiedener Märkte
2. Suche nach Quellen für Daten, die diese Kriterien beschreiben
3. Festlegung von Bewertungsbereichen, um die einzelnen Märkte beurteilen zu können
4. Bewertung der aussagekräftigsten Kriterien
5. Zuweisung von Gewichtungsfaktoren für Ihre Kriterien
6. Zu guter Letzt müssen Sie, nachdem Sie Ihren persönlichen Rahmen festgelegt haben, jeden Markt nach jedem Kriterium bewerten, um eine endgültige Punktzahl für die Marktattraktivität zu erhalten

Auf diese Weise können Sie die Attraktivität verschiedener Märkte objektiv vergleichen und den für Ihr Unternehmen attraktivsten Markt auswählen. Lassen Sie uns also einige dieser Schritte etwas näher erläutern.

Link:
Mehr Information finden Sie in diesem Artikel:

https://venturebeat.com/2018/07/14/expanding-your-startup-heres-how-to-choose-the-right-markets/

Was meinen Sie?
Welche Kriterien würden Sie anwenden?

Welchen ausländischen Markt würden Sie zuerst erschließen wollen?

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Schritt 1: Kriterien finden

Um gute Kriterien zu finden, sollten Sie nach Kriterien suchen, die:

- offensichtlich für Ihr Produkt oder Ihr Unternehmen relevant sind
- Daten anbieten, die zu geringen Kosten zugänglich sind
- einen Trend und nicht nur einen Status aufzeigen
- ein Risiko entdecken oder eine Chance aufzeigen
-

Wenn Sie sich auf diese Punkte konzentrieren, können Sie gute Kriterien zur Beschreibung und Abgrenzung Ihrer potenziellen Märkte finden. Die Darstellung Ihrer Kriterien funktioniert am besten in einer Tabellenkalkulation.

Die Strukturierung der Kriterien könnte dann wie in der Abbildung dargestellt aussehen 9.

Criterium			Quality Check			
Cnr	Titel	Description	Availability	Descriptive	Distinct	Trends
2	outdoor equipment	Sales of Outdoor Equipment	NO	YES	NO	YES
3	GDP/Cap	Gorss domestic Product per Capita	YES	YES	NO	YES
4	Leisure time	Time Spend freely	NO	YES	YES	YES
5	ecological awareness		NO	YES	NO	YES
6	Urban Criterium	Number of nights per city size				
1	Night Rates	Standard Rates per Night	YES	YES	YES	YES
7						
8						

Abbildung 9: Beispiel für die Darstellung von Kriterien in einem Tabellenkalkulationsblatt.

Eine wichtige Prüfung Ihres Kriteriums ist die Qualitätsprüfung. Prüfen Sie, ob Ihr Kriterium:

- bietet Verfügbarkeit in Datenquellen
- ist beschreibend
- bietet eindeutige Einblicke
- zeigt einen Trend und nicht nur einen Datenpunkt

Sie sollten sich auch Gedanken über die Aggregationsebene Ihres Forums machen, d. h. ob Sie globale, nationale oder branchenbezogene Kriterien betrachten.

Link:

Ein Beispiel zur freien Verwendung finden Sie unter diesem Link: https://bit.ly/JET-Growth-QMST

Achtung:

Kopieren Sie diese Beispieltabelle unbedingt, BEVOR Sie mit ihr arbeiten. Andernfalls könnten Ihre Daten von jemand anderem überschrieben werden.

Was meinen Sie?

In welche Kategorie würden Sie das Thema "Innovation" einordnen?

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Außerdem möchten Sie vielleicht, dass jede der PESTEL-Kategorien durch Ihre Kriterien repräsentiert wird. Sie könnten also Daten verwenden, die zeigen (siehe Abbildung 10):

- politische Faktoren
- wirtschaftliche Faktoren
- gesellschaftliche Faktoren (nicht nur soziale!)
- technologische Faktoren
- ökologische Faktoren
- rechtliche Faktoren

Abbilung 10: The PESTEL-Framework (Credits to Oxford College of Marketing)

Link:

Oxford College of Marketing:

https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/

Ihr Kriterienkatalog könnte also so aussehen wie in Abbildung 11.

	Criterium		Quality Check				Type		
Cnr	Titel	Description	Availability	Descriptive	Distinct	Trends	Level	Risk / Opportunity	PESTEL-Type
2	outdoor equipment	Sales of Outdoor Equipment	NO	YES	NO	YES	I	Opp	Ec
3	GDP/Cap	Gorss domestic Product per Capita	YES	YES	NO	YES	M	Opp	Ec
4	Leisure time	Time Spend freely	NO	YES	YES	YES	N	Opp	S
5	ecological awareness		NO	YES	NO	YES	N	Opp	En
6	Urban Criterium	Number of nights per city size							
1	Night Rates	Standard Rates per Night	YES	YES	YES	YES	I	Risk	
7									
8									

Abbildung 11: Beispiel eines Kriterienkataloges

Link:

https://data.worldbank.org

Link:

https://data.wto.org/en

Link:

https://un-stats.un.org/home/

Link:

https://ec.europa.eu/eurostat/data/database

Schritt 2: Quellen finden

In den nächsten Schritten müssen Sie gute, zuverlässige Quellen finden, um Daten für Ihre Kriterien zu finden. Einige Beispiele für Quellen für gute Marktdaten könnten sein::

- Welt Bank
- Welthandelsorganisation
- Vereinte Nationen
- Eurostat

Wenn Sie gute Quellen finden, listen Sie sie einfach in derselben Tabelle auf, damit Sie sie referenzieren können.

Stellen Sie sicher, dass Sie die eigentliche Datei in einem Cloud-Speicher ablegen und in Ihrer Tabelle eine Verknüpfung zu

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

dieser Quelldatei herstellen. Dies könnte dann ähnlich wie in Abbildung 12 aussehen.

Source Nr	Short Name	Source Full Name	Link
1	Bloomberg VR	Bloomberg Vulnerability Ranking	Link
2	Country Risk	Economist Intelligence Unit's Country Risk Service (CRS)	Link
3	Credit Rating	Euromoney's Credit Rating Score	Link
4	Creditworthiness	Institutional Investor's Country Creditworthiness Index	Link
5	Prosperity	Legatum Institute's Legatum Prosperity Index (LPI)	Link
6	Risk Portfolio	Maplecroft's Global Risk Portfolio	Link
7	Peren-Clement	Peren-Clement-Index	Link

Abbilding 12: Beispielliste von Quellen mit Links zum Cloud-Speicher

Verwenden Sie Ihre Quellen, um Ihre Kriterien zu beschreiben. Verknüpfen Sie also Ihre Quellen mit den Kriterien, die in den vorherigen Schritten definiert wurden. Dies könnte dann ähnlich wie in Abbildung 13 aussehen.

	Criterium		Quality Check				Type			Value resulting in Rating					Sources		
Cnr	Titel	Description	Availability	Descriptive	Distinct	Trends	Level	Risk / Opportunity	PESTEL-Type	Low Value	Low Rating	High Value	High Rating	Range	Nr	Name	Link
2	outdoor equipment	Sales of Outdoor Equipment	NO	YES	NO	YES	I	Opp	Ec	900m	0	1B	100	100	1	Bloomberg VR	Link
3	GDP/Cap	Gorss domestic Product per Capita	YES	YES	NO	YES	M	Opp	Ec	167k	0	250k	100	100	10	Country Reports	Link
4	Leisure time	Time Spend freely	NO	YES	YES	YES	N	Opp	S	0	0	128	100	100	15	WB Open Data	Link
5	ecological awareness		NO	YES	NO	YES	N	Opp	En	low	0	High	100	100	19	OECD Trade	Link
6	Urban Criterium	Number of nights per city size												0	18	Eurostat Trade	Link
1	Night Rates	Standard Rates per Night	YES	YES	YES	YES	I	Risk		30	0	1000	100	100	15	WB Open Data	Link

Figure 13: Sources related to criteria.

Schritt 3: Werte und Bewertungen

Wenn Sie Ihre Kriterien haben und eine Datenquelle gefunden haben, müssen Sie definieren, wie Sie verschiedene Länder basierend auf diesen Daten bewerten. Der einfachste Weg, dies zu tun, besteht darin, einfach den niedrigsten realistischen Wert Ihres Kriteriums zu nehmen und diesen mit Null zu bewerten. Der höchste realistische Wert liegt bei 100.

Jetzt können Sie die Werte, die Sie durch Forschungsquellen erhalten, von 0 bis 100 bewerten. (Siehe Abbildung 14) Die einzige Ausnahme von diesem einfachen Bewertungsverfahren ist, wenn die Werte Ihres Kriteriums keine lineare Trends zeigen. Hüten Sie sich also bei dieser Methode vor exponentiellen Kurven.

	Criterium		Quality Check				Type			Value resulting in Rating					Sources		
Cnr	Titel	Description	Availability	Descriptive	Distinct	Trends	Level	Risk / Opportunity	PESTEL-Type	Low Value	Low Rating	High Value	High Rating	Range	Nr	Name	Link
2	outdoor equipment	Sales of Outdoor Equipment	NO	YES	NO	YES	I	Opp	Ec	900m	0	1B	100	100	1	Bloomberg VR	Link
3	GDP/Cap	Gorss domestic Product per Capita	YES	YES	NO	YES	M	Opp	Ec	167k	0	250k	100	100	10	Country Reports	Link
4	Leisure time	Time Spend freely	NO	YES	YES	YES	N	Opp	S	0	0	128	100	100	15	WB Open Data	Link
5	ecological awareness		NO	YES	NO	YES	N	Opp	En	low	0	High	100	100	19	OECD Trade	Link
6	Urban Criterium	Number of nights per city size												0	18	Eurostat Trade	Link
1	Night Rates	Standard Rates per Night	YES	YES	YES	YES	I	Risk		30	0	1000	100	100	15	WB Open Data	Link

Abbildung 14: Werte und Bewertungen für Kriterien.

Beachte:

Ihr Ziel sollte es sein, attraktive Märkte von weniger attraktiven Märkten zu trennen. Bewertungsbereiche sind der beste Weg, um zu sehen, ob Ihre Kriterien dies ermöglichen. Wenn alle Länder bei einem Kriterium ähnlich abschneiden, ist dieses Kriterium wahrscheinlich nicht wirklich aussagekräftig.

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Schritt 4: Bewertung der deskriptiven Kriterien

Irgendwann werden Sie einfach zu viele Kriterien haben, mit denen Sie arbeiten müssen. Es ist wichtig, die Anzahl der Kriterien zu reduzieren, um die Suche effizient zu gestalten und den Aufwand zu verringern. Unsere Empfehlung: maximal 10 Kriterien. Die Auswahl der Kriterien kann ganz einfach erfolgen, indem Sie folgendes sicherstellen:

- Qualitätskontrolle: nur diejenigen auswählen, die alle Kontrollen bestehen.
- Eine gute Mischung von Ebenen
- Beschreibung sowohl von Risiken als auch von Chancen
- Anzeige möglichst aller PESTEL-Faktoren

Ändern Sie einfach die Nummern der von Ihnen bevorzugten Kriterien in eine Zahl zwischen 1 und 10. Sortieren Sie nun, wenn Sie dies wünschen.

Beachte:

Diese Methode ist ein einfacher Paarvergleich. Sie kann für mehrere Zwecke verwendet werden, zusätzlich zum Abwägen von Kriterien für die Marktanalyse.

Schritt 5: Anwendung von Gewichtungsfaktoren

Einige Kriterien sind wichtiger als andere. Um dies zu berücksichtigen, können Sie einen einfachen Paarvergleich verwenden, um Ihre Kriterien zu bewerten und zu gewichten. Die über den obigen Link verfügbare Tabelle enthält eine Vorlage, die wie in Abbildung 15 aussieht.

	Are these Criteria are more important then ...													
		Cnr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Importance
	Cnr	X	Night Rates	utdoor equipment	GDP/Cap	Leisure time	ological awareness	Urban Criterium					Factor
... these less important criteria	1	Night Rates	X	Y	N	N	Y	N	N	N	N	N	15,56%
	2	outdoor equipment	N	X	N	N	Y	Y	N	N	N	N	15,56%
	3	GDP/Cap	Y	Y	X	N	N	N	N	N	N	N	15,56%
	4	Leisure time	Y	Y	Y	X	N	N	N	N	N	N	13,33%
	5	ecological awareness	N	N	Y	Y	X	N	N	N	N	N	15,56%
	6	Urban Criterium	Y	N	Y	Y	Y	X	N	N	N	N	11,11%
	7		Y	Y	Y	Y	Y	Y	X	N	Y	N	4,44%
	8		Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	X	N	N	4,44%
	9		Y	Y	Y	Y	Y	Y	N	Y	X	Y	2,22%
	10		Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	N	X	2,22%

Abbildung 15: Beispiel für Gewichtungskriterien in der Vorlage.

Die Verwendung der Vorlage funktioniert ganz einfach. Gehen Sie einfach jede Zelle durch und setzen Sie "JA", wenn der vertikale Parameter wichtiger ist als der horizontale. Wenn nicht, setzen Sie "NEIN". Die Tabellenkalkulation berechnet dann automatisch Ihre Gewichtungsfaktoren.

Was denken Sie?

Welche PESTEL-Kategorien sollten Ihrer Meinung nach vorrangig in Ihren Kriterien vertreten sein?

Was denken Sie?

Würden Sie es vorziehen, dass Risiken und Chancen in Ihrem Unternehmen gleichmäßig verteilt sind?

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Schritt 6: Bewertung Ihrer Märkte

Jetzt müssen Sie nur noch Ihre Werte für jedes Land oder jede Region, die Sie mit anderen vergleichen wollen, bewerten. Wenn Sie dies für alle Kriterien tun, die Sie ausgewählt haben, können Sie die Gesamtpunktzahl vergleichen und sehen, welches Land oder welche Region für Ihr Unternehmen am attraktivsten ist. (Siehe Abbildung 16)

	Criterium		Country 1			Country 2			Country 3		
			Germany			Austria			Croatia		
Nr	Name	Factor	Value	Rating	Score	Value	Rating	Score	Value	Rating	Score
1	Night Rates	15,56%	30	10	1,56%	average	50	7,78%	moderate	40	6,22%
2	outdoor equipme	15,56%			0,00%			0,00%			0,00%
3	GDP/Cap	15,56%			0,00%			0,00%			0,00%
4	Leisure time	13,33%			0,00%			0,00%			0,00%
5	ecological aware	15,56%			0,00%			0,00%			0,00%
6	Urban Criterium	11,11%			0,00%			0,00%			0,00%
7		4,44%			0,00%			0,00%			0,00%
8		4,44%			0,00%			0,00%			0,00%
9		2,22%			0,00%			0,00%			0,00%
10		2,22%			0,00%			0,00%			0,00%
	Overall Score		Market Attractiveness		1,56%	Market Attractiveness		7,78%	Market Attractiveness		6,22%

Abbildung 16: Beispiel für Marktbewertung.

Abschließende Bemerkungen

Um den zweiten Teil dieses Webinars abzuschließen, sollten Sie sich der Grenzen dieser Methode bewusst sein. Die Methodik spiegelt nur die externe Sichtweise wider, so dass Sie für den internen Aspekt weiterhin eine andere Methodik verwenden müssen. Außerdem lässt die Methodik eine gewisse Subjektivität bei der Bewertung der Kriterien zu. Und schließlich werden Ihre Stärken und persönlichen Fähigkeiten nicht berücksichtigt.

Beachte:

Wenn die Punktzahlen für Ihre Marken nicht differenziert genug sind, sollten Sie überprüfen, ob die von Ihnen gewählten Kriterien "beschreibend" und "unterscheidbar" sind.

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

TEIL III

Wie Sie beginnen

Die nächste Frage wird sein, wie Sie beginnen? Was beginnt man eine internationale Expansion? Offensichtlich mit Planung. In diesem Teil wollen wir Ideen und Einblicke geben, wie und was Sie planen sollten.

Produktanpassungen

Der erste Punkt, den es zu bedenken gilt, ist nicht, ob, sondern wie sehr Ihr Produkt angepasst werden muss. Einer der wichtigsten Punkte dabei ist, dass Ihr Produkt und Ihre Marke trotz Ihres Erfolgs auf dem Heimatmarkt auf Ihrem neuen Markt neu sind. Daher wird das Segment der Zielgruppe, auf die Sie anfangs abzielen, hauptsächlich aus dem Typus der "Innovatoren" und "Early Adopters" bestehen.

Diese Annahme bedeutet im Grunde genommen, dass Sie Ihre Marktvalidierung von Neuem beginnen, indem Sie

- Überlegung, welche Funktionen ein MVP für diesen neuen Markt benötigen würde
- Feedback zu diesem MVP vom Markt einholen
- und dann Ihr MVP anpassen und der nächsten größeren Gruppe zur Verfügung stellen

Some of the biggest mistakes that can be made here would be not doing proper market research but making assumptions from your own experience. Additionally also avoid expecting the social dynamics of the new market to be comparable to existing customer base. Lastly assuming the new market will work exactly like your existing home market will also not lead you to success.

Einstiegsmodus

Die nächste Überlegung betrifft den Einstiegsmodus. Im Allgemeinen lassen sich alle Optionen für den Markteintritt auf eine der folgenden drei Möglichkeiten reduzieren:

- **Handel** im B2B- oder B2C-Bereich, unabhängig davon, ob Sie an einen Vertriebshändler oder Großhändler oder direkt an Kunden verkaufen
- **Contracting -** Beauftragung einer Partei, die den Verkauf und Vertrieb für Sie übernimmt
- **Investition** in den Betrieb einer lokalen Tochtergesellschaft Ihres Unternehmens im Ausland.

Video:
Zur Auswahl der Einstiegsmodi sehen Sie sich dieses Video an: https://www.youtube.com/watch?v=D8-

Video:
Für einen globalen Marketing-Mix sehen Sie sich dieses Video an: https://www.youtube.com/watch?v=vRTuaTg0V5c

MVP = Minimum Viable Product, wörtlich „minimal existenfähiges Produkt“, ist die erste minimale funktionsfähige Iteration eines Produktes, die dazu dient, möglichst schnell aus Nutzerfeedback zu lernen und so Fehlentwicklungen an eine Anforderung der Nutzer vorbei zu verhindern.

Was denken Sie?
Könnten Sie sich vorstellen, dass Ihr MVP nur geringe Anpassungen benötigt?

Welchen Einstiegsmodus würden Sie bevorzugen?

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Lassen Sie uns also diese drei Modi etwas genauer untersuchen:

In **Modus 1, dem Handel**, verkaufen Sie grundsätzlich an die nächste Partei in der Lieferkette. Dabei kann es sich um einen Vertriebshändler (Distributor) handeln, der an einen Großhändler (Wholesaler) verkauft, der Ihre Produkte an Einzelhändler (Retailer) weitergibt, die sie an Kunden verkaufen. Oder etwas Einfacheres, wie Sie, der an ausländische Wiederverkäufer verkauft, die wiederum an Kunden verkaufen. (Siehe Abbildung 17)

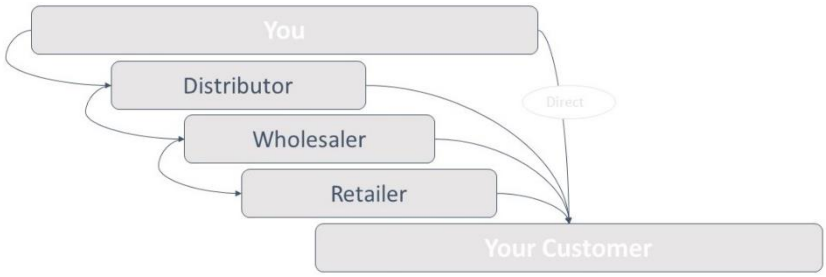


Abbildung 17: Handelsformen mit Vertriebsstufen.

Zu beachten im Handelsmodus:

1. **Sie benötigen für jede Stufe eine Gewinnspanne**, die Sie bei Ihrer Preisgestaltung berücksichtigen müssen, auch wenn Sie nur auf Ihrem Heimatmarkt verkaufen. Stellen Sie sich vor, Sie müssten Ihre Preise im Inland verdoppeln oder verdreifachen, weil Sie auf einem ausländischen Markt handeln. Ihre Kunden wären ziemlich sauer!
2. **Führen Sie eine Due-Diligence-Prüfung Ihrer Partner durch**. Beurteilen Sie ihre Fähigkeit, Ihr Wachstum zu fördern mit dem Ziel einen Partner zu finden, der für SIE arbeitet. Schließen Sie also angemessene Handelsvereinbarungen ab, die nicht exklusiv sind, Flexibilität zulassen und Anreize für den Erfolg bieten. Denken Sie daran: Sie müssen Ihr Produkt schnell auf den Markt bringen, und Sie brauchen einen Partner, der daran interessiert ist, dies zu nutzen.
3. Wenn Ihr Produkt digital ist, könnte es sehr verlockend sein, es **direkt an Ihre Kunden** zu **verkaufen** (Siehe Abbildung 18). Dies bringt natürlich die höchste Gewinnspanne für Sie und kann durch digitales Marketing, Performance Marketing und Growth Hacking leicht genutzt werden, aber es gibt dennoch einige Punkte zu beachten, bevor Sie damit beginnen. Bei digitalen Dienstleistungen kann zum Beispiel die Gesetzgebung bestimmen, wo Sie Ihre Dienstleistungen erbringen. Dies bestimmt die rechtlichen Anforderungen an Ihr Produkt und den Vertrieb.

Überlegen Sie:

In welchen Situationen würden Sie eher einen Händler als einen Großhändler benötigen?

Lese-Tipp:

Performance Marketing, Ingo Kamps & Daniel Schetter, Springer 2020, ISBN: 9783658309114

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Außerdem könnte eine dieser rechtlichen Anforderungen die Verbraucherrechte im Zusammenhang mit dem elektronischen Handel betreffen. Diese Rechte sind ernst zu nehmen, und eine Vernachlässigung dieser Rechte kann Sie in ernsthafte Schwierigkeiten bringen und Ihre Marke zerstören. Nicht zuletzt bestimmt der Ort, an den Sie Ihre Produkte liefern, auch die Steuern, die Sie zahlen müssen. Planen Sie dies also richtig, damit Sie es beim ersten Mal richtig machen.

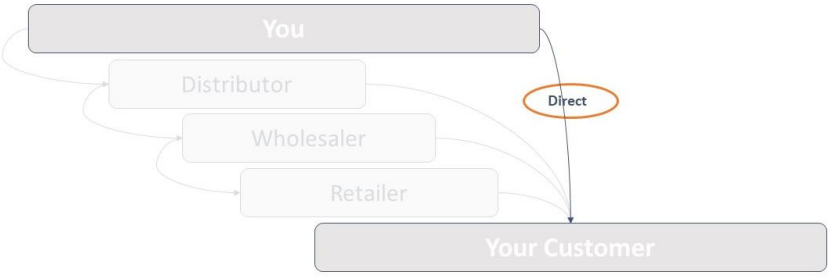


Abbildung 18: Direkter Handel: Vorübergehende Verteilungsstufen.

Markteintrittsmodus 2, Contracting, umfasst die Beauftragung eines Dritten mit der Bearbeitung Ihres ausländischen Marktes. Dies kann z. B. durch die Lizenzierung Ihrer Technologie oder Ihres geistigen Eigentums geschehen, damit Ihr Partner sein eigenes Produkt entwickeln kann. Oder das White-Labeling Ihrer Produkte, damit Ihr Partner nur seine eigene Markenversion verkaufen und vertreiben kann. Und sogar das Franchising Ihres gesamten Produkts und Ihrer Marke sollte in vielen Fällen eine ernsthafte Option sein.

Einstiegsmodus 3, Investition, sieht die Investition in eine juristische Person als Tochtergesellschaft für den ausländischen Markt vor. Je nachdem, ob Sie Teilhaber zulassen und ob Sie etwas Neues beginnen oder einen Partner mit einer bestehenden Präsenz suchen, sollten Sie eine dieser vier Optionen wählen (siehe Abbildung 19):

- eine Tochtergesellschaft gründen und vollständig besitzen, die Sie allein betreiben
- Sie suchen einen Partner, um gemeinsam ein Joint Venture zu gründen
- Suche nach einem Partner, der bestehende Netzwerke und Beziehungen in ein Unternehmen einbringt
- oder Übernahme und Fusion mit einem lokalen Konkurrenten oder Ähnlichem.

Was meinen Sie?
Für welche Art von digitalen Produkten ist noch eine lokale Präsenz erforderlich?

Link:
Mehr dazu finden Sie in diesem Artikel:

https://ilfusion.medium.com/things-you-need-to-know-about-white-label-marketing-528a43d59c2

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

	Wholly owned	Joint Venture
Greenfield	fully integrated subsidiary	synergetic venture
Brownfield	acquire & merge	partnership

Abbildung 19: Verschiedene Möglichkeiten, in einem fremden Land zu investieren.

Nun sind nicht alle diese Modi für Start-ups unmittelbar relevant, vor allem, wenn sie zum ersten Mal einen ausländischen Markt erschließen. Die wahrscheinlichsten Modi für Start-ups sind:

- Ihr digitales Produkt direkt verkaufen
- Zusammenarbeit mit einem oder zwei Wiederverkäufern, um einen Markt zu betreiben, wenn Ihr Produkt Hardware umfasst
- White Labelling könnte auf Märkten mit geringer Priorität funktionieren, wenn Ihr Produkt digital ist
- viele Start-ups eröffnen einfach eine ausländische Tochtergesellschaft
- nach der Serie C können Sie mit Hilfe Ihrer VCs kleinere ausländische Wettbewerber aufkaufen

Logistik & Vertrieb

Die Wahl des Markteintrittsmodus bestimmt schließlich auch, wie Ihre Produktion, Logistik und Ihr Vertrieb auf dem Auslandsmarkt funktionieren werden. Auch hier gibt es drei grundlegende, gängige Optionen:

- Betrieb einer digitalen Lieferkette, wenn Ihr Produkt digital ist
- Lieferung an Ihre Partner, Auftragnehmer oder Tochtergesellschaften
- und hauptsächlich vor Ort tätig sind

Für die erste Option, eine digitale Lieferkette, gilt im Wesentlichen das, was wir bereits besprochen haben. Hier geht es vor allem um rechtliche und steuerliche Fragen, wobei der Aspekt des Kundendienstes nicht vernachlässigt werden sollte.

Die zweite Option betrifft den Handel als Markteintrittsform und andere Markteintrittsformen, die den Versand von Produkten betreffen. In diesem Fall müssen vier wichtige Themen im Voraus behandelt werden. Zunächst einmal betrifft uns die Zollabfertigung innerhalb der EU nicht sonderlich, doch sobald es um den Versand z. B. in die Schweiz, das Vereinigte Königreich oder die USA geht, ist dieses Thema zu beachten. Ein weiteres, ähnliches Thema ist die Besteuerung. Die Besteuerung ist vor

Was meinen Sie?

Könnten Sie sich einen anderen Modus vorstellen, der für Startup-Unternehmen geeignet wäre?

Link:

Mehr dazu finden Sie in diesem Artikel:

https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/455/1/012074/meta

Tipp:

Unterschätzen Sie nicht die Folgen von Fehlern in Rechts- und Steuerfragen.

Hinweis:

Wenn Ihr Unternehmen recht einfach ist, könnten Sie auch beschließen, anstelle einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft eine Schwesterorganisation mit der gleichen Eigentümerstruktur zu gründen.

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

allem ein Thema, wenn es um die Mehrwertsteuer geht, aber auch bei Einkünften von Tochtergesellschaften und bei der Abwicklung von internen Verbringungen. Reservieren Sie also ein Budget für Spezialisten, die Sie bei diesem Thema unterstützen. Sobald es um Sendungen geht, müssen Sie außerdem Ihre Logistik planen und budgetieren. Oft wird unterschätzt, wo gelagert und wie die Aufträge physisch abgewickelt werden sollen. Und natürlich gilt das auch umgekehrt: Wie planen Sie die Abwicklung von Sendungen, die an Sie zurückgeschickt werden? Haben Sie ein Team, das sich um diese Fragen kümmert? Welche Prozesse laufen dort ab?

Link:
Mehr dazu finden Sie in diesem Artikel:

https://www.forbes.com/sites/jwebb/2017/02/28/how-to-build-a-local-supply-chain-six-tips-to-survive-in-a-protectionist-

Die letzte Option in Ihrer Lieferkette besteht darin, eine lokale Produktion und einen lokalen Vertrieb aufzubauen. Bei dieser Option geht es im Wesentlichen darum, ein ganz neues Unternehmen zu gründen, einschließlich eines Teams und dessen Management. Außerdem müssen diese Humanressourcen mit einem Finanzbudget ausgestattet werden. Um all dies zu Produkten zusammenzufügen, müssen Sie nach einer Infrastruktur suchen, die die richtigen Möglichkeiten am richtigen Standort bietet. Und nicht zuletzt werden für die Produktion vor Ort Rohstoffe benötigt, was bedeutet, dass Sie eine lokale Lieferkette und entsprechende Partnerschaften aufbauen müssen.

Markteintritt

Ihr Markteintritt in diesen neuen Markt lässt sich grundsätzlich in drei Schritte unterteilen: Ankommen, Verstehen und Hacken.

Link:
Mehr dazu finden Sie in diesem Artikel:

https://medium.com/ignation/your-guide-to-successful-persona-building-f3dae3f4762d

Wie bereits erläutert, muss Ihr erstes Ziel darin bestehen, das Segment der Pioniere und First Mover innerhalb Ihrer Zielgruppe zu finden. Das bedeutet, dass Sie Personas für Ihre Zielgruppe erstellen werden. Anschließend versuchen Sie, die Pionier-Personas von Ihren Mehrheiten zu unterscheiden. Versuchen Sie, Identifikatoren für die Differenzierung zu finden, damit Sie so klar wie möglich trennen können. Suchen Sie nach Pionier-Ökosystemen, Plattformen oder Gemeinschaften. Sobald Sie diese Ökosysteme, Plattformen und Gemeinschaften identifiziert haben, mischen Sie sich. Gehen Sie in die Mitte. Das gibt Ihnen die Möglichkeit, Feedback für Ihre Local-MVP zu sammeln und bietet Verkaufschancen.

Schritt zwei beim Markteintritt besteht darin, Ihr Verständnis für Ihre neuen Kunden und deren Unterschiede zu den bestehenden Kunden "zu Hause" zu verbessern. Verstehen Sie deren Probleme und wie sich diese von den Problemen der Kundengruppen

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

unterscheiden, die Sie bereits bedienen. Verstehen Sie ihr Entscheidungsverhalten, um sie zum Kauf Ihres Produkts zu bewegen. Verstehen Sie, wie sie kommunizieren, um zu wissen, welche Kanäle Sie für Ihr Marketing nutzen sollten. Versuchen Sie grundsätzlich, so viel wie möglich von den Unterschieden zu verstehen.

Eines der Instrumente, die in diesem zweiten Schritt häufig verwendet werden, ist die Methodik "the Culture Map" von Erin Meyer (Siehe Abbildung 20). Diese Methodik ist recht umfangreich und würde den Rahmen hier sprengen, funktioniert aber so gut, dass einige Agenturen nur von der Beratung zum Thema kulturelle Unterschiede auf der Grundlage dieser Methodik leben.

Bitte bedenken Sie aber, dass solche Methoden recht theoretisch sind, viele Ressourcen verbrauchen und daher besser von größeren Unternehmen eingesetzt werden.

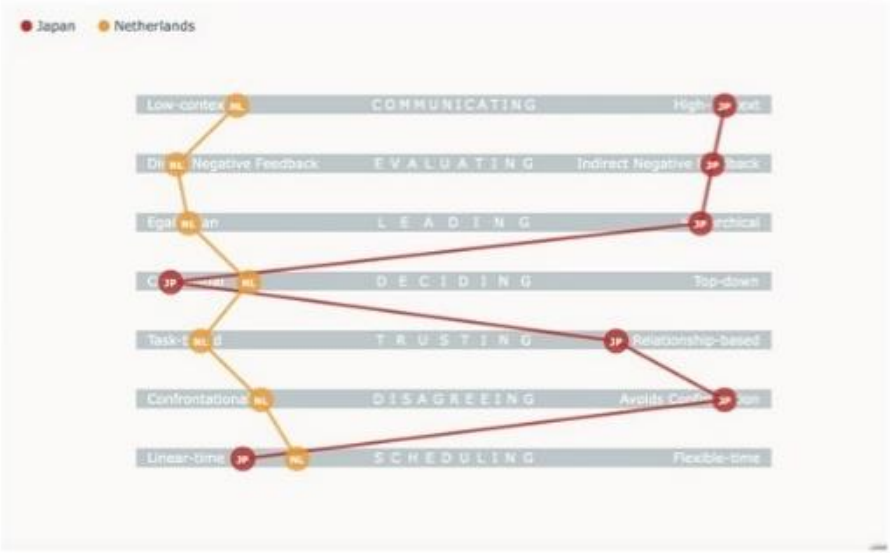
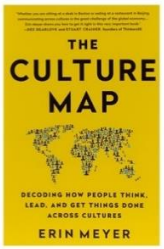


Abbildung 20: Die Kulturkarte von Erin Meyer.

Der letzte Schritt bei der kommerziellen Erschließung Ihres Marktes besteht darin, sich den Weg zu bahnen. Natürlich könnten Sie sich an die Regeln halten, indem Sie einen Marketingplan ausarbeiten und ihn mit Hilfe einiger lokal etablierter Agenturen umsetzen. Aber in der Regel haben Start-ups weder die Zeit noch das Budget dafür. Growth Hacking ist ein sehr guter Ersatz, der auf der Fähigkeit von Start-ups basiert, schnell aus Erfolg und Misserfolg zu lernen.

Lese-Tipp:

The Culture Map, Erin Meyer, Public Affairs 2016
ISBN: 9781610392761



Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Ein häufig verwendetes Instrument beim Growth Hacking ist der Piratentrichter (Siehe Abbildung 21). Der Piratentrichter ist ein Controlling-Tool für die Konversion für jeden Schritt von der Kaltakquise bis zur Kundenbindung und darüber hinaus. Die Methodik ermöglicht es Ihnen, solche Trichter für jede Hypothese zur Erreichung Ihrer Kunden zu erstellen. Der Trichter wird dann getestet, der Erfolg wird gemessen, und bei Erfolg werden kleinere Verbesserungen vorgenommen, bevor die Reichweite auf ein größeres Publikum ausgeweitet wird. Durch kontinuierliches Testen solcher Hypothesen finden Sie effektive Wege, um Ihre Kunden schnell zu erreichen, ohne große Budgets für Kampagnen mit geringer Wirkung zu verschwenden.

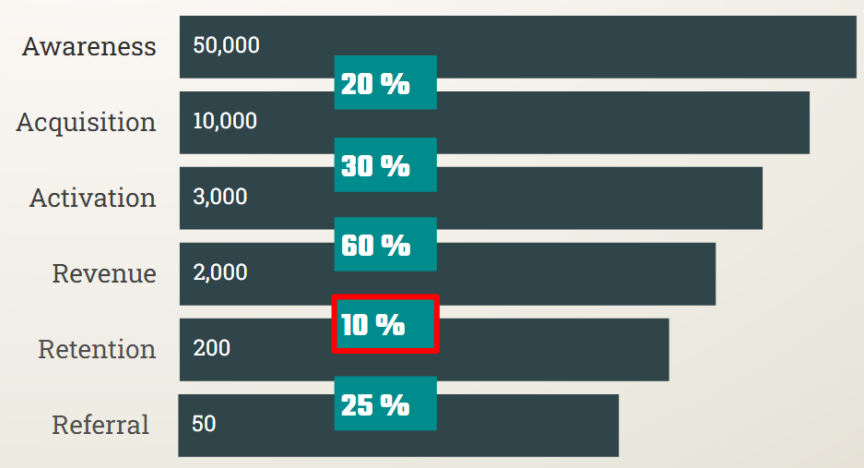


Abbildung 21: Beispiel eines Piratentrichters (Credits Jasper Ettema & Startupbootcamp)

Hinweis:

Die Reihenfolge des Piratentrichters kann je nach Produkt und Strategie unterschiedlich sein.

Link:

https://startupwissen.biz/was-bedeutet-pirate-funnel-aaarrr/

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Schlussbemerkungen

Zum Abschluss möchten wir Sie ermutigen, Pläne für den Eintritt in ausländische Märkte zu schmieden. Dabei sollten Sie Folgendes berücksichtigen:

- ausgiebig, aber nicht bis ins Detail planen

- Methoden anwenden, nicht um ihrer selbst willen, sondern um strukturelle Erkenntnisse zu gewinnen

- arbeiten Sie systematisch, mit einer gewissen Disziplin, aber lassen Sie auch Kreativität zu, denn das verschafft Ihnen einen Wettbewerbsvorteil

Planen Sie also, aber so viel wie nötig, und so wenig wie möglich.

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Abbildungsverzeichnis

Figure 1: Tier Mobility vehicles (credits Tier Mobility) 6
Figure 2: Screen display of talking tom. (Credits to Outfit 7) 7
Figure 3: Itranslate's app in use (Credits iTranslate) 8
Figure 4: Tutor at work (Credit GoStudent) 9
Figure 5: Phases in a startup's development. 10
Figure 6: Growth curve for a beachhead market. 10
Figure 7: Timing of deploying new market activities. 11
Figure 8: Growth curve after several consecutive markets. 11
Figure 9: Example of administrating criteria in a spreadsheet. ... 13
Figure 10: The PESTEL-Framework (Credits to Oxford College of Marketing) 14
Figure 11: Example of a criteria catalogue. 14
Figure 12: Exmaple list of sources with links to cloud storage.... 15
Figure 13: Sources related to criteria. 15
Figure 14: Values and ratings for criteria. 15
Figure 15: Example of wheighing criteria in the template. 16
Figure 16: Example of market scoring. 17
Figure 17: Trade modes with distribution levels. 19
Figure 18: Direct trade: passing distribution levels. 20
Figure 19: Different ways of investing into a foreign county. 21
Figure 20: The Culture Map by Erin Meyer. 23
Figure 21: Example of a pirate funnel (Credits Jasper Ettema & Startupbootcamp) ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

Haftungsausschluss: Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Prepared by: **Jasper Ettema**

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

PROJECT PARTNERS:

Cambra de Terrassa

Universitat Oberta de Catalunya

egina

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BARI ALDO MORO

LCCI

POLIGEST +
PROJECTES I FONS EUROPEUS

Turība University

WKO
WIRTSCHAFTSKAMMERN ÖSTERREICHS

UNI GRAZ

tera tehnopolis