

Über Grenzen gehen

Hilfe, wir wachsen!

26.11.2013

Eine Expansion in ausländische Märkte ist für viele Start-ups verlockend. Doch auf dem Weg zum globalen Erfolg läuft nicht immer alles glatt. Was Jungunternehmen beachten müssen und welche Fallstricke im Ausland lauern.



Internetunternehmer Max Wittrock in seinem Müsli-Laden in Passau (Bayern). Das Passauer Start-up wagt gerade mit drei Läden in Passau, Regensburg und München den Schritt in die reale Welt. Quelle: dpa

Düsseldorf, „Dein individuelles Mäuschen. Wir liefern es Dir direkt nach Hause“. Heute kann Mymuesli-Gründer Max Wittrock über diesen kleinen Fauxpas lachen, der ihm 2008 bei der Expansion in die Schweiz passierte. Der Teufel steckt im Detail. „Dort muss unser Müsli unbedingt Muesli heißen, denn im Schweizerdeutsch verstehen die Eidgenossen bei der deutschen Schreibweise kleine und niedliche Mäuschen“ erklärt der Jungunternehmer.

Etwas, dass sich selbst mit Schokostreuseln und Apfelstücken gemixt wohl nur schwer hätte verkaufen lassen. Schließlich verdient Mymuesli Geld damit, dass sich Kunden aus insgesamt 75 Bio-Zutaten ihre individuelle Frühstücks-Mischung zusammenstellen können. Von der Haferflocke über Bananenchips bis zur tibetischen Goji-Beere, rein rechnerisch ergeben sich 566 Billionen Kombinationsmöglichkeiten.

800.000 von 3,55 Millionen Mittelständlern sind auf internationalen Märkten aktiv. Unter Unternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten exportieren 21 Prozent ihre Waren ins Ausland. Bei größeren Betrieben liegt die Quote mit 23 Prozent nicht nennenswert höher.

Die Schweizer haben dem deutschen Start-up die Nummer mit den Mäuschen nicht verübelt – und Mymuesli wirtschaftet in der Alpenregion inzwischen profitabel. Sogar eine eigene Produktionsstätte samt Geschäftsführerin haben die Müsli-Macher in Basel. „Die Schweiz ist das Ursprungsland des Müslis, da muss man einfach vor Ort produzieren“, erzählt Wittrock.

Doch der Sprung über die Grenze katapultierte die Gründer auch in einen bürokratischen Dschungel. „Dass wir dort mit einer eigenen Produktion hin mussten, ist ja schon ein Indiz dafür, dass das nicht so einfach war“, erinnert sich Wittrock. „Internationalisierung klingt immer total leicht. Aber in Wirklichkeit ist es doch deutlich komplexer.“

Bei der Expansion ist Vorsicht geboten - denn was in der Heimat klappt, muss im Ausland nicht zwangsläufig funktionieren. Testen Sie, ob Ihr Unternehmen den Schritt wagen sollte.

Anders als in England, wo die Gründer nur eine Webseite aufbauen mussten, ging es diesmal um mehr als den reibungslosen Ablauf der Online-Bestellungen und den Transport der Müslidosen: Ohne die Fabrik in Tägerwilen würde es nicht funktionieren. Denn da die Schweiz nicht zur EU gehört, zöge das eine Menge Schwierigkeiten bei der Einfuhr von Produkten nach sich. Wittrock: „Wer Lebensmittel importieren will, die - wie Hafer - auch im Land wachsen, muss hohe Zollaufschläge bezahlen.“ Beachtet werden muss auch das Verbraucherschutzrecht. Denn während Kunden in Deutschland ihre Online-Einkäufe zwei Wochen lang widerrufen können, gibt es für User aus anderen EU-Ländern ganz unterschiedliche Fristen.



Die drei Jimdo-Gründer (vlnr) Matthias Henze, Fridtjof Detzner und Christian Springub. Dass ihr Geschäftsmodell auch international funktioniert, war von Anfang an klar. (Quelle: jimdo.de)

Inzwischen ist das Unternehmen, das 2006 mit 3500 Euro Startkapital in einer Wohngemeinschaft in der Passauer Fußgängerzone gegründet wurde, in fünf Ländern aktiv und beschäftigt mehr als 150 Mitarbeiter. Knapp eine Million Gewinn erwirtschaftete Wittrock mit seinen Mitgründern Hubertus Bessau und Philipp Kraiss in den ersten fünf Jahren. „Jedes Land hat seine ganz speziellen Eigenheiten, die man lernen muss“, erklärt der gelernte Jurist. „Und wenn du die beherrscht, bist du erfolgreich.“

Nicht immer läuft alles glatt. Beim Thema Sprache musste auch Jimdo-Gründer Christian Springub seine Lektion lernen. Anfang 2011 baute er in Kalifornien eine US-Niederlassung seines Hamburger Start-ups auf, mit dem Nutzer ohne Vorkenntnisse und mit wenigen Klicks Internetseiten erstellen können – mehr als 10 Millionen haben das inzwischen weltweit getan.

„Normalerweise holen wir uns von Anfang an Muttersprachler ins Team“ erzählt Springub, „aber wir hatten ernsthafte Probleme, in Deutschland englischsprachige Mitarbeiter zu finden“. Support-Anfragen aus den USA wurden dann aus Deutschland beantwortet – in mehr oder weniger gutem Schulenglisch. Springub: „Durch die Zeitzonen dauerten die Antworten dann außerdem viel zu lange.“ Ihm und seinen drei Mitgründern war sofort klar, dass sie einen Fehler begangen haben. „Dann sitzt man da und ärgert sich schwarz, weil man seinen eigenen Ansprüchen nicht gerecht werden kann.“

Die Beispiele zeigen, dass sich jeder Unternehmer, der sein Glück im Ausland sucht, sehr gewissenhaft vorbereiten sollte. Ansonsten ist die Gefahr, dabei zu scheitern, extrem hoch. „So manches Unternehmen hat sich schon an den Rand der Existenz manövriert, weil es das Ausland falsch eingeschätzt hat“, sagt der Kölner Anwalt und Start-up-Experte Konstantin Ewald. Eine Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung belegt, dass die Expansionsbemühungen von Start-ups in vielen Fällen missglücken: Knapp 60 Prozent der Jungunternehmer, die im Ausland aktiv werden, gelingt es nicht, dort nennenswerte Umsätze zu generieren.

„Auch wenn man zu früh expandiert, läuft man Gefahr, sich zu verzetteln“, weiß Ewald. Aus seiner Sicht ist der richtige Zeitpunkt dann erreicht, „wenn sich das Geschäftsmodell in Deutschland als tragfähig erwiesen hat und zweitens ein klares Verständnis von den Chancen in Auslandsmärkten besteht.“

Am günstigsten der zehn teuersten Städte ist für Expats laut der Mercer-Studie „Cost of Living Survey 2013“ Sydney. Die größte Stadt des australischen Kontinents bietet Apartments bereits für monatlich 2.551 Dollar an.

Kinokarten und auch ein Liter Wasser liegen hingegen preislich sehr weit oben: Erstes kostet rund 19,62 Dollar und zweites 2,15 Dollar.

Blue Jeans können Expats jedoch wiederum für 114 Dollar ersteigern. Eine internationale Zeitung gibt es dazu für 6,20 Dollar, eine Tasse Kaffee im Café für 5,16 Dollar, einen Liter Milch aus dem Supermarkt für 2,67 Dollar und betankt werden kann das Auto mit Benzin für 1,51 Dollar pro Liter.

Der häufigste Fehler, den Gründer bei der Expansion machen? „Es ist der Irrglaube, dass sich das lokale Geschäftsmodell im Ausland einfach kopieren lässt“, erzählt Ewald.

Erfolgreich sind Gründer vor allem dann, wenn sie sich vor dem Start im Ausland mit den lokalen Vermarktungskanälen, rechtlichen Eigenheiten, den Kundenwünschen und der Kultur auseinander setzen. So wirkt es beispielsweise beim Thema Bezahlung für einen Engländer vertrauter, wenn er im Online-Shop Pfund statt US-Dollar oder Euro als Preis sieht.

Fehler können auch beim Online-Marketing passieren. So nützt in manchen Ländern eine Suchmaschinenoptimierung für [Google](#) nichts, weil [Yahoo](#) in dem Land Marktführer ist. Und ein Twitter-Element in China zu launchen wäre wohl ziemlich unangebracht, da der Kurznachrichtendienst dort gesperrt ist. „Das ist alles eine ganze Menge Arbeit“, sagt Springub und seufzt. „Aber das braucht man, wenn man ernsthaft internationalisieren will.“

Überlebensnotwendig sind aber auch loyale Mitarbeiter. „Häufig wird zu wenig Wert darauf gelegt, die besten Leute für die Internationalisierung zu gewinnen“, weiß der Start-up-Experte Konstantin Ewald.

Doch gute Leute sind rar. Wie schwierig es ist, neue Mitarbeiter zu finden, lernten die Gründer von Mymuesli ziemlich schnell. Händeringend suchten sie ein Jahr nach der Gründung einen Produktionsleiter in Vollzeit, der sich um die Warenein-, -ausgänge und die Dienstpläne kümmert. „Doch nach einer Stellenausschreibung kamen nur wenige Bewerber in die engere Auswahl“, erzählt Max Wittrock.



Wer mit seinem Unternehmen ins Ausland exportiert, sollte auch die bürokratischen Hürden nicht unterschätzen.
Quelle: Ilja C. Hendel / VISUM

Auch Christian Springub hat bei der Personalsuche schon einiges erlebt. „Wir hatten spannende Termine bei der Ausländerbehörde“, sagt er und behält den Rest lieber für sich. Fakt ist: „Der Pool an guten Leuten ist sehr begrenzt. Immer.“ Und es kommen bürokratische Hürden dazu, die Zeit fressen. „Zeit ist aber das, was man am wenigsten hat“, erzählt Springub. „Als Startup will man ja gerade alles vermeiden, was nicht direkt ins Produkt geht oder für den Kunden und die Firma selbst gedacht ist.“

Solche Phasen verlangen viel ab von den Unternehmern. Max Wittrock: „In vielen Fällen fängt man in einem neuen Land einfach immer wieder noch mal von vorne an. Man darf sich auf keinen Fall der Illusion hingeben, dass etwas, das in einem Land funktioniert, auch anderswo klappt.“

Die Müslimixer fanden häufig erst durch Versuch und Irrtum heraus, was wo wie warum funktioniert. „Wer expandiert, muss die Bereitschaft mitbringen, generell langsamer zu werden. Weil alles immer länger dauert“, sagt Jimdo-Chef Christian Springub. „Da ist es nur mit der Übersetzung der Homepage nicht getan.“

Sein Unternehmen gehört inzwischen zu den erfolgreichsten Webseiten-Anbietern der Welt. In zwölf Sprachen gibt es Jimdo und mehr als 160 Mitarbeiter verteilen sich auf vier Büros in Hamburg, San Francisco, Shanghai und Tokio. Springub hat dabei vieles gelernt. Am wichtigsten war für ihn persönlich dabei vielleicht die Kunst, loslassen zu können. „Manche Entscheidungen im Ausland kann man gar nicht mehr treffen. Da muss man dann seinen Leuten vor Ort vertrauen, weil sie die nationalen Märkte und die Wettbewerber vor Ort einfach besser kennen.“