

European Entrepreneurship Case Study Resource Centre

Gefördert durch die Europäische Kommission – Unternehmen und Industrie innerhalb des
Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP) 2007 – 2013

Projekt-Code: ENT/CIP/09/E/No2S001
2011

NAO International (Spanien)

Pablo Migliorini
Universitat Autònoma de Barcelona

Christian Serarols
Universitat Autònoma de Barcelona

Diese Fallstudie dient als Arbeits-/Diskussionsgrundlage für Studierende. Die Fallstudie ist keinesfalls eine Handlungsanweisung zur Lösung von realen Geschäftsfällen.

Die Vervielfältigung, Weitergabe und Weiterentwicklung der Fallstudie ist unter folgenden Bedingungen ausdrücklich erlaubt:

- Nennung der Autoren
- Keine kommerzielle Nutzung

Bei vorgenommenen Änderungen, Weiterentwicklung und ähnlichem der Fallstudie ist die Weitergabe des daraus entstandenen Werkes nur unter den genannten Bedingungen erlaubt.

Bei Weiterverwendung oder Weitergabe der Fallstudie sind die vorliegenden Nutzungsbedingungen entsprechend kenntlich zu machen. Jede Verwertung in anderen als den zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autoren.

NAO INTERNATIONAL¹

Der entscheidende Moment

Es war ein Montagmorgen wie jeder andere. Der Sommer 2010 näherte sich und Carles, Gründer und Vorstandsvorsitzender von NAO², saß in seinem Büro und suchte nach Alternativen den 30%-igen Verlust seines Unternehmens abzuwenden. Im August 2009 hatte kündigte Presscut, NAOs größter Kunde, Carles angekündigt, dass sie die Leistungen und Dienste von NAO zurückfahren würden und mittelfristig NAO vollständig ersetzen wollten. NAO konnte es sich nicht leisten den Umsatz und den größten Distributor in Spanien zu verlieren. Carles hatte aber bisher keine Lösung gefunden, als Antoine Legrand aus der neu gegründeten Exportabteilung, an seine Bürotür klopfte. Antoine betrat das Büro mit den Worten:

“Es tut mir leid dich zu stören Carles, aber ich habe gute Nachrichten! Allopress, eine französische Presseagentur, möchte unsere Datenbank kaufen!”

“Das ist in der Tat eine gute Nachricht Antoine! Möchten sie eine komplett neue Datenbank kaufen oder eher kategorisierte Informationen aus der Datenbank? Vielleicht interessieren sie sich auch für unsere Webplattform-Lösung, um Onlinemedien abzudecken.”

“Nein Carles, sie möchten nur unbegrenzten Zugang zu unserer Online-Nachrichten-Datenbank!”

“Haben sie auch nach Gebietsschutz gefragt?”

“Oh ja! Sie möchten vollen Gebietsschutz für Frankreich, Luxemburg, Andorra, Belgien und den französischen Teil der Schweiz.”

Ein Moment der Stille folgte. Der Verkauf eines unbegrenzten Zugangs zu NAOs Datenbank bedeutete, dass Allopress nicht mehr nach zusätzlichen Diensten, wie der Kategorisierung oder der Plattform, fragen würde. Vielmehr bedeutet der von Allopress gewünschte Gebietsschutz, dass NAO zukünftig in den restlichen Märkten in Frankreich und anderer französisch-sprechender Länder und Regionen in Europa im Absatz limitiert war. Carles wusste, dass das nicht gut für die Zukunft seines Unternehmens war. Kurzfristig könnte NAO durch den Verkauf des unbegrenzten Datenbankzugangs zwar den entstandenen Verlust durch den Rückzug von Presscut kompensieren, aber

langfristig war NAO dann nicht in der Lage weitere Dienstleistungen in den angesprochenen Regionen zu verkaufen. Nach kurzer Überlegung sagte Carles: *“... in dem Fall bin ich mir nicht so sicher ob das so gute Nachrichten sind, Antoine.”* Carles war jetzt noch unsicherer hinsichtlich der zukünftigen Strategie und begann erneut über die möglichen Optionen von NAO nachzudenken.

Der Hintergrund

News Aggregator Online, S.L. wurde in Girona (Spanien) im Juni 2000 von einer Gruppe junger Universitätsabsolventen der Informationstechnik gegründet. Über die letzten zehn Jahre entwickelte das Unternehmen ein modernes System für die Sammlung, die Klassifizierung, die Organisation und den Vertrieb von digitalen Informationen. Hierzu kombinierte es die modernste Technologie mit journalistischer Erfahrung. NAO war praktisch ein Zwischenhändler von Informationen, ein sogenannter „Web Content Aggregator“, der in der gesamten Online-News-Industrie tätig war. NAO lieferte aggregierte Inhalte an Distributoren und Zugangsrechte an Abonnenten. Alle ihre Dienstleistungen und Services basierten auf Abonnements und zielten besonders auf den Business-to-Business-Sektor ab. In Ausnahmefällen lizenzierte NAO zudem die eigene Technik für bestimmte Anwendungen. Aktuell betrachtete NAO mehr als 50,000 Online-Quellen, die rund 500,000 Nachrichten pro Tag generierten.

Die Funktionsweise von NAO's Technologie konnte in vier Schritten zusammengefasst werden:

1. Suchen/Verfolgen und Festhalten
2. Kategorisieren und Indexieren
3. Anpassen und Managen
4. Integrieren (siehe Anhang zur graphischen Beschreibung von NAOs Technologie).

Zunächst verfolgten NAOs Suchroboter die relevanten Echtzeit-Informationen von einer langen Liste möglicher Online-Quellen und halten diese fest. Daraufhin analysierte und bewertete die Redaktion sorgfältig jede Quelle von Inhalten hinsichtlich Qualität und der Tiefe. Neue Quellen wurden konstant hinzugefügt und verfeinert, je nachdem welche Wünsche der Kunde stellte oder wie sich die Online-Informationslandschaft veränderte.

Im Anschluss ermöglichten die sehr guten Filtersysteme, die Informationen an die Kundenwünsche anzupassen, wobei nicht nur die Quelle, sondern auch Art und Inhalt der Information betrachtet wurden. Nachdem die Informationen erstmalig kategorisiert waren, bot NAO eine spezielle Auswertungsschnittstelle an, mit deren Hilfe die Informationen ganz nach den Wünschen der Kunden ausgewertet wurden bzw. weitere Optionen zur Kategorisierung zur Verfügung standen: Editieren, löschen oder einfügen von Schlagwörtern, Sprache, Informationsquelle, Art des Inhalts, usw. Abschließend bot NAO eine vollständige Integration der Informationen an, inklusive JavaScript-, XML-, und RSS-Schnittstellen.

In der ersten Phase der Entwicklung konzentrierte sich NAO auf das Angebot von aggregierten Inhalten für unterschiedliche Kundenbedürfnisse, wie z.B. Webseiten, Intranets, Mobiltelefone und Unternehmensportale. Die Kunden bezahlten eine monatliche Gebühr abhängig von der Anzahl der abgedeckten Quellen und von der Anzahl der Nutzung. Alle diese Dienstleistungen waren darauf abgestimmt, den Anforderungen von Webseiten zu entsprechen und das „Empty Portal Syndrome“ (fehlende neue Inhalte auf der Webseite) zu vermeiden. Das war der erste Service den NAO seit dem Februar 2002 anbot (siehe Anhang 2 für die detaillierte Darstellung der einzelnen Produktlinien).

NAOs Wertkette konnte ebenfalls in vier Bereiche differenziert werden: 1. Creators (schreiben neue Nachrichten); 2. Online News Aggregators (wie z.B. NAO); 3. Distributoren (vertreiben die Nachrichten an den Endkunden); 4. Endkunde (siehe Anhang 3 für die graphische Darstellung der Wertkette). Der relevante Markt für NAO konnte in drei Zielgruppen aufgeteilt werden: 1. Presseagenturen (große Distributoren); 2. Kommunikationsagenturen (mittelgroße oder kleine Distributoren); 3. Unternehmen (grundsätzlich jede Organisation, meistens jedoch solche mit eigener Kommunikationsabteilung). Anhang 4 veranschaulicht die Pyramide der Kundensegmente von NAO.

Die Entwicklung von NAO

Im Jahr 1999 arbeitete Marc als Juniorprofessor am der Universität von Girona und forschte besonders im Bereich des Electronic Commerce und e-Business. Zu dieser Zeit schloss Carles sein Masterstudium ab und arbeitete Teilzeit als freier Mitarbeiter zur Entwicklung von Webseiten. Carles stellte Marc ein wirklich interessantes Projekt vor, welches er zuvor betreut und implementiert hatte. Es war die Webseite eines Musikmagazins, welche nach sechs Monaten die Geschäfte einstellen musste, da keine finanziellen Mittel mehr vorhanden waren und die Betreiber auch keine neuen Artikel liefern konnten. Diese Betreiber (David und Josep), beide bekannte Journalisten, baten Carles, einen Roboter (ein programmiertes Suchsystem) zu entwickeln um die neuesten Nachrichten anderer Musikportale zu suchen, festzuhalten, zu klassifizieren und die klassifizierten Informationen auf der eigenen Webseite einzubinden. Dieser Roboter sollte die gängigsten Musikportale im Internet durchsuchen und Nachrichten und Artikel zu relevanten Musikthemen finden. Danach sollten die Informationen kategorisiert und die neuen Artikel auf der Startseite des eigenen Musikmagazins veröffentlicht werden.

Marc und Carles realisierten, dass sie weitere Partner einbinden mussten, um erfolgreich das Projekt umzusetzen. Ihre Kompetenzen lagen im Bereich der Technologie und weniger bei der Geschäftsführung. Sie brauchten neue Partner mit Marketing-, Finanz- und Journalistik-Hintergrund und Berufserfahrung. Während die Unternehmer begannen ihren Business Plan zu verfassen, suchte sie nach möglichen Partnern, die das Team vervollständigen konnten. Nach zahlreichen Präsentationen, Diskussionen und Verhandlungen konnten sie eine Marketing-Agentur einbinden, die neben der Marketingexpertise auch circa 36.000 € an Startkapital beisteuerte, sowie die beiden Journalisten, David und Josep, denen als erste die Idee des suchenden Roboters gekommen war. Am 29. Juni 2000 wurde das Unternehmen offiziell durch den örtlichen Notar aus der Taufe gehoben. Noch während sie die rechtliche Gründung des Unternehmens vollzogen, fanden sie außerdem ein 60 Quadratmeter großes und preiswertes Büro im Zentrum von Girona zur Miete.

Direkt nach der Gründung von NAO mussten Marc und Carles die erste Neuausrichtung ihres Unternehmens vollziehen. Sie änderten ihren ursprünglichen Plan ein kostenloses

Nachrichtenportal für die Endkunden zur Verfügung zu stellen, da besonders die Werbeeinnahmen enorm abfielen³ und als Resultat keine ausreichenden Umsätze aus diesem Geschäftsmodell generiert werden konnten. Deshalb konzentrierten sie sich auf das Anbieten von Inhalten für Webseiten, Intranets und Extranets. Abhängig vom Abonnement brachten die Webseiten eine monatliche Gebühr für eine konstante Versorgung mit relevanten und aggregierten Nachrichten und Inhalten ein. Interessanterweise hatte NAO bereits vor dem Launch einen ersten Auftrag. Dieser Auftrag ergab sich aus einem der zahlreichen Besuche von Marc, die er während der Gründungsphase absolvierte, und wurde zu einer Art Beta-Test für die Angebote von NAO.

Ein Auftrag von Presscut im November 2002 und die häufigen Treffen die zur Integration der aggregierte Inhalte auf die Webseiten von Presscut notwendig waren, lenkten die Aufmerksamkeit auf einen neuen Service, den viele Presscut-Kunden nachfragen würden: Online-Pressagentur. Dieser Umstand führte zur zweiten und wichtigsten Phase der Umorientierung von NAOs Geschäftsmodell. NAOs

Die Gründer verstanden, dass ihre Technologie auch andersweitig genutzt werden konnte, um ihren Service anzubieten: Als Presseagentur für weitere (Film-)Berichterstattung. Dieser Sektor erzielte einen Umsatz von mehr als 60 Milliarden Euro in Spanien. Außerdem besaß Presscut mehr als 20 Prozent dieses Marktes, TNS weitere 20 Prozent und der Rest war weitestgehend fragmentiert. Innerhalb von fünf Monaten kamen 25% des Umsatzes aus der Online-Pressagentur. Im März 2003 hatte NAO bereits den Break-Even-Point erreicht und erhielt ein erstes Angebot von Presscut, einen Anteil ihres Kapitals zu kaufen. NAO war mittlerweile für Presscut ein strategisches Thema. Von Mitte 2005 bis zum Start der Exportphase begann NAO den Erfolg aus den begonnenen Marketingaktionen abzugreifen. Dies führte zu einer Verdopplung des Umsatzes von 2005 bis 2008 (siehe Anhang 5).

2008 unternahm NAO die ersten Schritte der Internationalisierung und erkundete den französischen und den italienischen Markt. 2009 unterzeichnete der erste internationale Kunde in Italien und im Februar 2010 stellte Carles Antoine Legrand ein, als Vertreter für

den internationalen Markt. Antoine analysierte sogleich unterschiedliche europäische Märkte hinsichtlich der Chance, dort auch NAOs Technologie anzubieten. Anhang 6 veranschaulicht den Zeitstrahl dieser Entwicklung und fokussiert die wesentlichen Meilensteine in NAOs Entwicklung zu einem internationalen Unternehmen.

Der Beginn des Exports

Ende 2006 war der spanische Markt für Online-Presseagenturen gesättigt. NAO bediente mittlerweile 100% von Presscuts Online-Kunden. Presscut wiederum verkaufte Presseartikel an Kommunikationsagenturen. Der zweitgrößte Marktteilnehmer der Branche, TNS, war aufgrund des Abkommens mit Presscut als potentieller Kunde nicht nutzbar. Zudem waren die Kommunikationsagenturen besonders daran interessiert, ein aggregiertes Nachrichtenpaket aus allen Medien zu kaufen: TV, Radio, Internet und klassische Zeitungen. Die Basis der Pyramide (Endkunde) war nur schwierig zu erreichen, zum einen wegen fehlender Vertriebskapazitäten und zum anderen, weil die Anbahnungskosten für einen einzelnen Kunden normalerweise seine Umsätze eines ganzen Jahres übersteigen. Daher betrachtete NAO auch ausländische Märkte als Alternative zum gesättigten spanischen Markt. Die nahen Nachbarn, wie Frankreich, Italien und Portugal, waren die ersten Länder die analysiert wurden. Carles war außerdem der Überzeugung, dass NAOs Dienstleistungen einfach zu exportieren seien. NAOs Such-, Klassifizierungs- und Lieferttechnologie konnte in unterschiedlichen Sprachen genutzt werden. Zudem dachte Carles, dass NAOs Technologie mindestens gleichwertig oder besser sei, als die angebotenen der anderen Content Aggregator in Europa. Im Dezember 2006 fragte ein mittelgroßer Kunde aus Girona an, ob die Plattform auch in Katalan zu übersetzen wäre. Das war etwas vollkommen Neues für Carles, da die Anwendung vollständig in Spanisch entwickelt wurde. Aber dieses Projekt wurde ein voller Erfolg.

2007 war Presscut immer noch an einer Übernahme von NAO interessiert, allerdings waren die Verhandlungen lang und die Aussicht auf eine Einigung schien mehr als gering zu sein. Presscuts Angebot wurde von den Besitzern von NAO mehr als verwunderlich betrachtet und spiegelte nicht das Potential und die Umsatzentwicklung des Unternehmens wider. Obwohl die Umsätze bei NAO im Jahr 2007 bei 540.000 € lagen, überstieg Presscuts Angebot nie die 600.000 €-Grenze. Presscut war mit dieser Situation

unzufrieden und wollte einen Ausgleich für den seit 2003 nicht vollzogenen Einstieg als Anteilseigner. Schnell forderten sie Sonderrabatte und zusätzliche Dienstleistungen ohne Bezahlung von NAO. Außerdem verzögerte Presscut auch die Zahlungen für NAOs Dienstleistungen.

In Anbetracht der Probleme auf dem gesättigten spanischen Markt dachte Carles, dass eine mögliche Lösung für NAOs risikoreiche Situation die Internationalisierung des Unternehmens sei. Carles wusste auch, dass das Angebot einfach zu exportieren war und in ausländischen Märkten adaptiert werden konnte. In der Tat waren die benötigten Strukturen und Ressourcen des Geschäftsbetriebs für eine Internationalisierung oder eine weiterhin nationale Ausrichtung von NAO identisch. Zudem waren NAOs Grenzkosten gleich null, so dass lediglich die Verkaufs- und Marketingkosten für den Export zu decken waren.

Die Hindernisse

Eines der größten Probleme mit denen sich NAO beschäftigen musste waren die mangelnden Vertriebskapazitäten und die fehlende Erfahrung im Auslandsgeschäft. Weder Carles noch das restliche Team hatten die erforderlichen Fähigkeiten, um die Anforderungen eines internationalen Vertriebsmitarbeiters adäquat abzudecken. Für das Inlandsgeschäft hatte NAO einen hervorragenden Vertriebsleiter, der allerdings keine Fremdsprachen sprechen konnte und ebenfalls keine Auslandserfahrung besaß. Als Carles zum Ende 2006 zum ersten Mal COPCA⁴ nutzen wollte, wurde dementsprechend eine Absage mit der Begründung erteilt, dass zunächst eine Verbesserung der Vertriebskapazitäten zu vollziehen sei, bevor durch COPCA⁵ Hilfe in Aussicht gestellt werden könne. Letztendlich vollzog NAO die notwendigen Bemühungen und Änderungen, um in den Genuss von COPCAs Unterstützung zu gelangen.

Tatsächlich musste NAO für den internationalen Export allerdings einen grundlegenden Wandel bei seiner Mitarbeiterausstattung vollziehen. Die meisten von NAOs Mitarbeiter waren in Girona geboren und waren nur selten aus Katalonien heraus gekommen. Nur wenige sprachen Englisch and keiner von ihnen hatte Erfahrung mit internationalen Unternehmen. NAO war vom Profil eines typischen internationalen

Dienstleistungsunternehmens weit entfernt. Ein weiteres Hindernis war die Technologieleidenschaft. Carles wollte immer ein Unternehmen entwickeln, das technologische Lösungen an Technologieanbieter vertreibt. Als ein Resultat hatte er bis zu dieser Zeit den Kundenservice relativ unberücksichtigt gelassen. In diesem Sinne war NAO noch nicht bereit mit internationalen Kunden zu interagieren und den gestiegenen Kundenanforderungen mit mehr zusätzlichem Service zu begegnen als lediglich mit einer Online-Nachrichten-Datenbank ohne zusätzlichen Mehrwert. Also musste Carles entscheiden, NAOs Fokus auf Technologie oder auf Kundenservice zu legen.

Selbst wenn die Übersetzung der Software keine große Angelegenheit im Internationalisierungsprozess von NAO darstellt, erfordert die Abdeckung weiterer Online-Nachrichten in unterschiedlichen Sprachen das Wissen von mehrsprachigen Dokumenten und internationalen Journalisten. Zu diesem Zeitpunkt deckte NAO zwar mehr als 2.000 spanische Online-Medienquellen ab, aber weniger als 50 in Italienisch und nur einzelne in Französisch oder Portugiesisch. Carles wusste, falls er in nicht-spanischsprachigen Ländern etwas verkaufen wollte, musste er viel mehr neue Quellen in anderen Sprachen nutzen. In Anlehnung an Carles sollte NAO mindestens eine Basisabdeckung der wichtigsten Online-Publikationen in Italien und Frankreich bieten. Zudem implizierte die Abdeckung weiterer Quellen, dass NAO auch mehr Inhalte suchen, festhalten und liefern müsse. NAO bot eine Online-Nachrichten-Datenbank extrahiert aus dem Internet, auf die die Kunden Zugriff zu allen Nachrichten seit 2001 hatten. Diese große Anzahl an Informationen zwang NAO dazu, in das Datenbank-Management, die Datenspeicherung und die Datenbereitstellung in unterschiedlichen Ländern zu investieren.

Ein weiteres Aufgabenfeld, welches den Internationalisierungsprozess direkt betraf, war die unterschiedliche Gesetzgebung hinsichtlich des Urheberrechts von Nachrichten (intellectual property rights - IP). In manchen Ländern, wie Spanien, zahlen die Online Content Aggregators keine Lizenzgebühren. In anderen Ländern, wie z.B. Deutschland, besteht ein viel restriktiveres Urheberrecht, welches die Zahlung von Lizenzgebühren von Nachrichtenagenturen vorsieht. Als Resultat musste NAO die nationalen IP-Gesetze berücksichtigen, bevor ihre Dienstleistungen in diesen Ländern angeboten werden

können. Zudem fehlten NAO auch die erforderliche finanziellen Mittel, um potentielle Märkte näher zu untersuchen oder qualifiziertes Personal einzustellen. Carles hatte nicht ausreichend Zeit um ausgiebige Marktstudien zu erstellen und NAO konnte sich kein Marktforschungsunternehmen leisten.

Die Märkte

Der nächste Schritt im Internationalisierungsprozess war die Wahl der richtigen Märkte. Das war eine heikle Angelegenheit und wenn Carles die falsche Entscheidung traf, verlor NAO den Schwung für die Bearbeitung der zahlreichen anderen Märkte. Es waren viele Merkmale, die im Selektionsprozess des besten ausländischen Markteintritts berücksichtigt werden mussten: Größe, Lage, Wettbewerber, IP-Recht, potentielle Kunden, ökonomische Gegebenheiten und zusätzliche Faktoren. Um bei den Vorgaben zu helfen, analysierte das Personal bei NAO weltweit unterschiedliche Märkte sehr genau. Portugal war beispielsweise ein wenig entwickelter Markt hinsichtlich der Wettbewerber und bestehender Technologie, mit kleinem Volumen und deutlich niedrigeren Preisen als in Deutschland, Italien oder Frankreich. Daher schloss Carles diesen Markt für NAOs Expansion aus. Lateinamerika (LATAM) war ein weiterer Markt, der von Carles ausgeschlossen wurde. In diesem Fall war der Markt zwar groß genug, insbesondere Brasilien, aber die wirtschaftliche Unsicherheit und das in manchen Fällen turbulente politische und soziale Klima führten zum Ausschluss. Genau wie in Portugal war NAOs Technologie im Vergleich zu der in Lateinamerika auf dem neuesten Stand. Währenddessen behielten in Deutschland und den skandinavischen Ländern die Nachrichtenautoren die vollen Rechte, weshalb NAO beim Handel mit Online-Nachrichten auch stets die Autoren mitbezahlen musste. Auch die Idee, UK und die USA als Zielmarkt zu nutzen wurde von Carles verworfen, da in diesen Ländern bereits zahlreiche Wettbewerber am Markt waren. Schlussendlich kam Carles zu der Erkenntnis, dass Frankreich und Italien die vielversprechendsten Länder für einen Markteintritt waren. Beide waren grundsätzlich große Märkte mit höheren Preisen als in Spanien. Zudem standen sie der katalanischen Kultur und auch geographisch nahe. Auch Französisch und Italienisch waren sprachlich nicht weit vom Spanischen oder Katalan entfernt.

Der Gewinn von Ressourcen

Zu Beginn des Jahres 2007, nach wochenlangem Ausfüllen von Vorlagen, Präsentation des Businessplan und endlosen Treffen mit Offiziellen und Beratern der COPCA, bekam Carles endlich COPCAs Unterstützung. COPCA bot NAO ein Business-Coaching-Programm an (genannt das Alpha-Programm), wodurch NAO die Internationalisierung ermöglicht werden sollte. Das Programm bestand aus einem Coaching zur Definition des Internationalisierungsplans. In den folgenden Monaten erhielt NAO die Besuche eines COPCA-Beraters. Carles hatte die COPCA um die Unterstützung eines erfahrenen Beraters gebeten; trotzdem empfand NAO den Coaching-Prozess als langsam und schwierig. COPCAs Berater realisierte, dass NAO zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht für die Internationalisierung bereit war. Der Berater war der Meinung, dass NAO die Strategie ändern müsse und zusätzlich zwingend qualifiziertes Personal einzustellen sei, damit man sich dem Abenteuer der Internationalisierung stellen könne.

Diesem Ratschlag folgend entschied sich Carles, einen Vertriebsmitarbeiter mit internationaler Erfahrung einzustellen, der Französisch, Italienisch, Portugiesisch und Spanisch sprechen konnte. Diese Einstellung war nur durch die Unterstützung einer von der COPCA gewährten Internationalisierungsbeihilfe möglich, die aus einem Jahresgehalt des Vertriebsmitarbeiters, inclusive Reisekosten, Werbematerial und Verkaufaktionen bestand. In Carles Worten:

“COPCA war der Anstoß für das Spiel “Internationalisierung”, welches NAO spielen muss... wir haben nun die Ressourcen und die Strategie, um internationale Märkte anzugreifen.”

Es war Zeit zu Handeln und Carles konnte es nicht erwarten!

Der Internationalisierungsprozess

Der neue Mitarbeiter hatte in einer Import-Export-Gesellschaft gearbeitet und sprach mehrere Sprachen. Nach der Schulung in NAOs Technologie und Dienstleistungen reisten er und Carles nach Paris, um einen potentiellen Kunden zu treffen. Diese Reise nach Frankreich war ein wichtiger Schritt zur Internationalisierung des Unternehmens. Carles wusste, dass dies der Ausgangspunkt eines zukünftigen internationalen Handelsvertrages

war, aber er wusste nicht welche Strategien folgen sollten. Eigentlich verließ sich Carles vollständig auf die Erfahrung und die Vertriebsfähigkeiten des neu eingestellten Verkäufers. Beim ersten Treffen war Carles erstaunt. Der Verkäufer sprach überhaupt kein Französisch und verstand die Sprache kaum. Carles war entsetzt ob dieser Lüge und feuerte den Vertriebsmitarbeiter. In Carles Worten:

“In Frankreich muss man Französisch sprechen, um Geschäfte zu machen. Ich konnte nicht glauben, dass der Vertriebsmitarbeiter nicht verstand was der Kunde uns erzählte. Diese Geschäftstermine waren mir höchst peinlich.”

An diesem Punkt musste Carles improvisieren. Er rief das NAO-Büro in Girona an und fragte nach einer kompletten Liste von Presse- und Kommunikationsagenturen in Paris und den angrenzenden Gebieten. Innerhalb von zwei Tagen erreichte er telefonisch alle Presseagenturen und einige Kommunikationsagenturen in Paris. Mit großem Einsatz organisierte er mehrere Treffen mit unterschiedlichen potentiellen Kunden in Paris und der Umgebung. Allerdings konnte Carles während der Treffen den potentiellen Käufern weder NAOs Produkte vollständig erklären, noch die Kunden von diesen überzeugen. Außerdem erkannte Carles, dass NAOs Technologie doch nicht so neu und innovativ im Vergleich zu anderen erhältlichen Produkten auf dem französischen Markt war. Nach diesen Treffen mit möglichen Kunden kannte er einige französische Firmen mit vergleichbaren Produkten und sogar besserer Technologie. Das war ein beachtlicher Rückschlag für Carles, aber er war zuversichtlich, dass NAOs Technologie wettbewerbsfähig in Frankreich sei. Aus diesem ersten Versuch den französischen Markt zu bearbeiten entstand kein einziger Auftrag, aber es war eine grundlegende Erfahrung, wie Carles erzählt:

“Seht, wir haben zwar nicht viel von unserem Parisbesuch mitgebracht, aber wir wissen nun wie die Franzosen arbeiten und welche Technologie sie nutzen. Außerdem kommen wir zurück nach Katalonien mit einer befriedigenden Anzahl von Geschäftskontakten”.

Es war eine schwierige aber gute Erfahrung für Carles und für das gesamte Unternehmen.

Carles entschied sich die Verantwortung für die Bearbeitung des italienischen Marktes zu übernehmen, da es sehr schwer war qualifiziertes Personal mit internationaler Erfahrung, technischem Wissen und Umzugsbereitschaft nach Girona zu finden. Das war in der Tat eines der größten Hindernisse, denen sich NAO stellen musste, damit ein erster ausländischer Auftrag realisiert wurde. In Carles Worten:

“Ich wollte nicht wieder Zeit für die Suche nach einer Person verschwenden, die diese Verantwortung übernimmt. Ich denke es ist besser es selber zu versuchen und mich der jeweiligen Situation anzupassen.”

In diesem Fall war die Strategie den möglichen Markteintritt in Italien zu erkunden vor allem das „Trial and Error“-Prinzip gefolgt von “learning by doing”. Carles reiste mehrere Male nach Italien. Von Ende 2009 bis zum ersten Quartal 2010 besuchte Carles zahlreiche potentielle Kunden, vermittelt durch die International Press Clipping Association. Das Unternehmen musste für diese Liste zwar bezahlen, aber es war lohnenswert sie zu nutzen. Carles hatte einen Terminplan der geplanten Besuche, aber die meisten ohne die Zustimmung der betroffenen Manager. Wie Carles erklärte:

“Es war Zeit in den Pool zu springen und zu hoffen, dass das Wasser tief genug ist.”

Bis Ende April 2010 besuchte Carles nahezu jede Nachrichtenagentur in Italien. Zudem erkannte er während seiner Reisen durch Italien, dass das Urheberrecht kein Problem war und die Technologie weit hinter NAOs Fähigkeiten lag. Bezugnehmend auf Carles:

“Nach dem Auftritt in Frankreich war es wohltuend die Reaktionen der italienischen Kunden auf unsere Technologie zu sehen. Ich muss sagen, dass die italienischen Presseagenturen wirklich von unserer Web-Inhalt-Aggregationstechnologie beeindruckt waren. Das wurde unser größtes Verkaufsargument beim Einstieg in den italienischen Markt.”

Während einer ereignisreichen Geschäftsreise wollte die größte und wichtigste Presseagentur in Italien, Italiacip, vollen, unbegrenzten Zugang zu NAOs Online-Nachrichten-Datenbank erwerben. Italiacip wollte die Online-Nachrichten für ihre Endkunden (öffentliche und private Organisationen) klassifizieren und organisieren. Zudem fragte Italiacip Carles nach einem Exklusivvertrag für Italien und die Datenbank,

was hieß, das NAO keine Datenbanken an andere Agenturen in Italien verkaufen könnte. Aber Carles wusste auch, dass Italiaclip nicht nach weiteren Zusatzgeschäften fragen würde. Sie unterzeichneten einen Vertrag über 72.000 € pro Jahr für den unbegrenzten Zugang zur Datenbank. Das Vertrauen und die Erfahrung die aus diesem Geschäft mit Italiaclip entstand, ermutigte Carles mit seiner Internationalisierungsstrategie für NAO fortzufahren.

Wiedereintritt auf dem französischen Markt

Nach dem erfolgreichen Italienexperiment war es Zeit für NAO zurück nach Frankreich zu gehen. Diesmal wollte Carles eine verlässliche und international erfahrene Vertriebskraft, die die Sprache sprechen konnte und zudem Erfahrungen im lokalen Geschäftsleben hatte. Nach einer langen und anstrengenden Personalsuche entschied sich Carles zu Beginn des Jahres 2010 für Antoine Legrand, der Carles Meinung nach die notwendigen Fähigkeiten für die Verantwortung von NAOs Auslandsaktivitäten besaß. Antoine Legrand war Franzose, sprach mehrere Sprachen und hatte einen Abschluss in Unternehmensführung und Informatik und zusätzlich einige Jahre an internationaler Vertriebserfahrung in einem weltweit tätigen Produktionsunternehmen. Antoine schien der ideale Verkäufer für NAO zu sein. Carles und Antoine entschieden sich zurück nach Frankreich zu gehen und die wichtigsten Presseagenturen zu besuchen. Zunächst sollte Antoine die potentiellen Kunden anrufen und nach dem Interesse an solchen Dienstleistungen fragen. Danach würde Antoine eine Datei mit einer detaillierten Präsentation von NAO schicken. Nach einer Woche würde Antoine anrufen, mögliche Unklarheiten abklären und einen persönlichen Gesprächstermin erbitten. Anschließend würden er und ein Techniker nach Frankreich gehen und eine Live-Vorführung von NAOs Technologie abhalten.

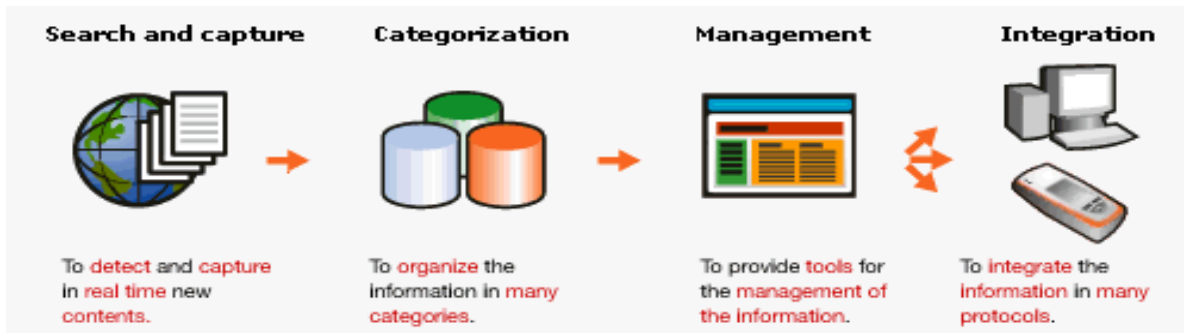
Im Juni 2010 rief Allopress, eine der großen französischen Presseagenturen, Antoine an, um über die Konditionen eines Vertrages mit unbegrenztem Zugang zu NAOs Datenbank und Exklusivität für Frankreich Andorra, Luxemburg und die französisch sprechenden Teile der Schweiz und von Belgien zu verhandeln. Antoine wartete auf Carles Rat und Meinung. Auf der einen Seite war NAO in einer schwierigen Situation nachdem Presscut angekündigt hatte, nicht mehr länger auf die Dienste von NAO zurückzugreifen (was

einem Umsatzrückgang von 30% für NAO entsprach). Auf der anderen Seite musste NAO darüber nachdenken, ob unbegrenzter Datenbankzugang und Exklusivität der richtige Weg für die weitere Internationalisierung von NAO sei. Carles fragte sich, ob NAOs Internationalisierungsstrategie adäquat sei. Er fragte sich:

“Was kann gemacht werden, um den Umsatzverlust abzudecken ohne einen unbegrenzten Zugang zur Datenbank mit gleichzeitiger Exklusivität für alle französischsprachigen Gebiete zu verkaufen?”

Er musste schnell andere Wachstumsoptionen finden, ansonsten hätte er keine andere Chance als das Angebot von Allopress anzunehmen.

Anhang 1 NAOs Technologie



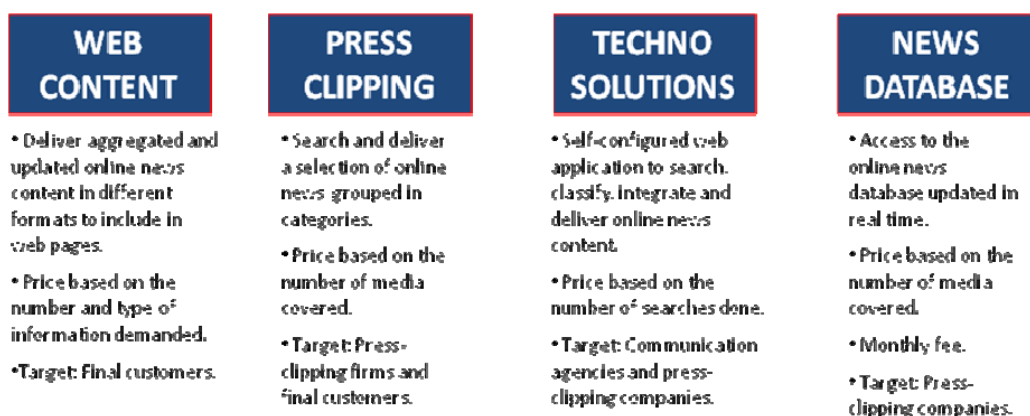
Search and Capture: Suche und Erfassen: Zum Aufspüren und zum Erfassen neuer Inhalte in Echtzeit

Categorization: Kategorisierung: Zur Organisation der Daten in unterschiedlichen Kategorien

Management: Zur Bereitstellung von Instrumenten zum Management der Informationen

Integration: Integration: Zur Integration der Informationen in unterschiedliche Protokolle

Anhang 2 NAOs Produktlinien



Web Content: Web-Inhalte: Liefert aggregierte und aktualisierte Online-Nachrichteninhalte in unterschiedlichen Formaten zur Einbindung in die Internetseite. Der

Preis hängt von der Anzahl und dem Typ der nachgefragten Informationen ab. Ziel: Endkunden

Press Clipping: Presse- bzw. Zeitungsausschnitt: Suche und Lieferung einer Auswahl von Online-Nachrichten, die in Kategorien gruppiert sind. Der Preis richtet sich nach der Anzahl der abgedeckten Medien. Ziel: Presseagenturen und Endkunden.

Techno Solutions: Technologische Lösungen: Selbstkonfigurierte Web-Anwendungen zur Suche, Klassifikation, Integration und Lieferung von Online-Nachrichteninhalte. Der Preis richtet sich nach der Anzahl der durchgeführten Suchen. Ziel: Kommunikations- und Presseagenturen.

News Database: Nachrichten Datenbank: Zugang zur Online-Nachrichtendatenbank, die in Echtzeit aktualisiert wird. Der Preis richtet sich nach der Anzahl der abgedeckten Medien. Monatliche Rate. Ziel: Presseagenturen.

Anhang 3 NAOs Wertkette



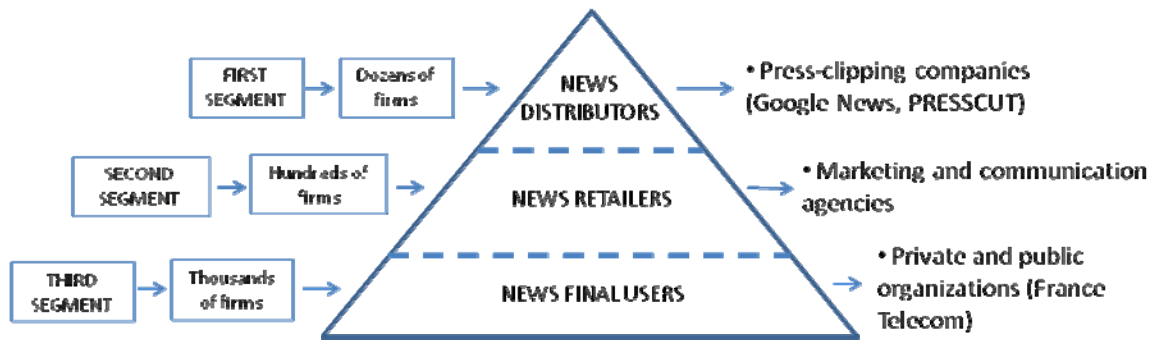
Online News: Online-Nachrichten

Online News Aggregators: Online-Nachrichten Portaldienste: NAO

New Distributors & Retailers: Presseagenturen und Kommunikationsagenturen

Final Customers: Endkunden: Individuen, private und öffentliche Institutionen

Anhang 4 NAOs Marktsegmente



News Distributors: Nachrichtendistributoren: Erstes Segment: Dutzende Firmen:

Presseagenturen (Googel News, Presscut)

News Retailers: Nachrichtenhändler: Zweites Segment: Hunderte Firmen: Marketing- und Kommunikationsagenturen

News Final Users: Nachrichten Endkunden: Drittes Segment: Tausende Firmen: Private und öffentliche Organisationen (France Telecom)

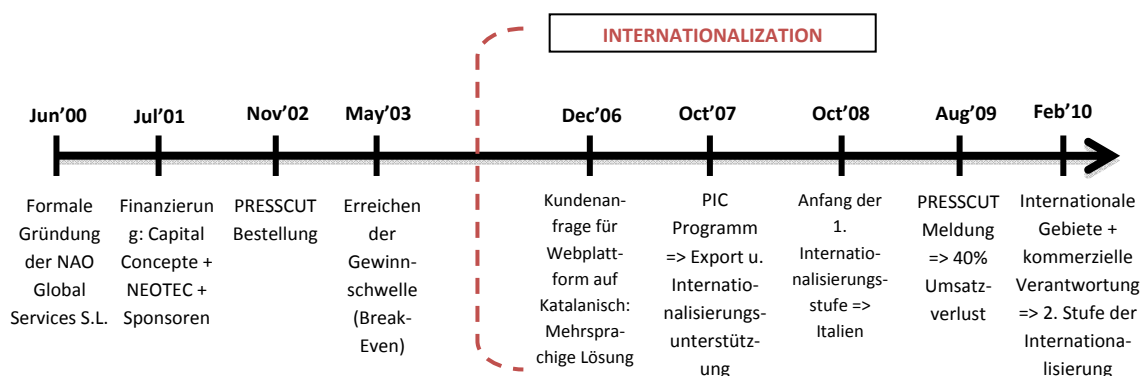
Anhang 5

NAOs Umsatz-, Kosten- und Gewinnentwicklung

	2003	2005	2007	2008	2009
Umsatz	212.149 €	386.574 €	537.417 €	647.850 €	718.525 €
Kosten	251.446 €	371.452 €	524.652 €	523.689 €	618.000 €
Gewinn	-39.297 €	15.122 €	12.765 €	124.161 €	100.525 €

Anhang 6

NAOs Meilensteine des Unternehmens



Anmerkungen

1- Dieser Text ist eine Fallstudie zu Lehrzwecken. Sie wurde als Basis für Kursdiskussionen vorbereitet und weniger um das effektive oder ineffektive Management in Geschäftssituationen zu betrachten. Obwohl der Fall und alle Fakten real sind, haben wir uns dazu entschlossen, den Namen des Unternehmens und aller Personen zu verändern.

2- News Aggregator Online, S.L.

3- Die Internetblase der späten 1990er war außergewöhnlich in jeder Beziehung. Im Jahr 1999 gingen 294 Internetfirmen an die Börse und brachten hierbei mehr als 20 Milliarden US-Dollar auf. Am 1. März 2000 hatten Internetfirmen einen Gesamtmarktwert von mehr als 1,7 Billionen US-Dollar. Zum Ende desselben Jahres war der ISEX zurück auf seinen Wert des 1. Januars 1999 gefallen. In den darauf folgenden neun Monaten fiel der Index erneut um 69%, so dass ein Gesamtrückgang von 90% vorlag.

4- COPCA ist die katalanische Agentur für Exportförderung. Diese Organisation unterstützt und finanziert katalanische Unternehmen bei ihren Exportbemühungen.

5- NAO wurde in das sogenannten Alpha Programm der COPCA aufgenommen, in dem Unternehmensberater mit Internationalisierungshintergrund die Ressourcen und Fähigkeiten von Unternehmen mit Exportbestrebungen bewerten.