



Einstieg in den Aussenhandel

Charly Suter, MAS Marketing Management,
Head of Marketing & Sales Support, additiv AG

Impressum

Autor

Charly Suter, MAS Marketing Management,
Head of Marketing & Sales Support, additiv AG

Herausgeber

PostFinance AG
Datum: September 2017, überarbeitete Ausgabe

postfinance.ch/aussenhandel

ISBN 978-3-906201-84-9



9 783906 201849 >

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Einleitung | 4 |
| Die Grundlagen des Aussenhandels | 5 |
| Aussenhandel in der Schweiz | 6 |
| Gründe für Aussenhandel | 7 |
| Protektionistische Schutzmassnahmen einzelner Länder | 9 |
| Zölle | 9 |
| Nicht tarifäre Protektion | 10 |
| Die Exportstrategie – die Grundstruktur zum Erfolg im Aussenhandel | 11 |
| Blick in die eigene Firma | 11 |
| Das Exportumfeld | 11 |
| Das Angebot | 11 |
| Die SWOT-Analyse | 12 |
| Bedarfsanalyse oder «Wie wird es uns gelingen» | 12 |
| Erstellen des Exportplans | 12 |
| Umsetzung und Überwachung | 12 |
| Wieso einen Exportplan entwickeln? | 13 |
| Auslandsmarktforschung | 14 |
| Auslandsmarktselektion | 15 |
| Marktvorauswahl | 15 |
| Marktanalyse | 17 |
| Marktsegmentierung | 18 |
| «Proof of the pudding» | 19 |
| Webanalyse | 19 |
| Crowdfunding | 19 |
| Amazon und Plattformen | 19 |
| Prüfung und Anpassung der eigenen Organisation und ihrer Einsatzfähigkeit | 20 |
| Fazit | 24 |
| 10 Gebote für den Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern | 25 |
| Partner und Informationsquellen für den Erfolg im Aussenhandel | 26 |
| Abbildungsverzeichnis | 27 |

Einleitung

Einen grossen Teil des Erfolgsmodells Schweiz hat die Volkswirtschaft dem Aussenhandel zu verdanken. Ob es nun genau jeder zweite Franken ist oder nicht, spielt weniger eine Rolle als der Fakt, dass sich der Handel mit dem Ausland für viele Schweizer Unternehmen und ihre Mitarbeiter auszahlt.

Dieses E-Book widmet sich der erfolgreichsten Form des Aussenhandels, dem Direktexport. Zumindest wenn es nach den 799 befragten Unternehmern der Studie «Swiss International Entrepreneurship Survey 2013» (SIES) der Hochschule Fribourg geht, welche wir seitens PostFinance unterstützt haben.

Bisheriger unternehmerischer Erfolg ist aber kein Garant für zukünftigen Erfolg im Aussenhandel. Dieses E-Book weist schonungslos auf Aspekte hin, die wir allzu oft auszublenden versuchen. Es hilft aber auf der anderen Seite, sein Projekt strukturiert und mit der nötigen Vorbereitung zu lancieren. Gerade für KMU ist es ein hilfreiches Werkzeug, wenn man sich die empfohlenen Schritte überlegt und entsprechend nach diesen handelt.

Der Autor, Charly Suter, spricht die wichtigsten Punkte an und wagt es, den Lesern den Spiegel vorzuhalten und sie so, in positiver Absicht, dazu zu bringen, die eigene Position und Situation zu hinterfragen. Er ist Marketingleiter beim internationalen Unternehmen additiv AG und hat sowohl die bereits erwähnte Studie SIES wie auch zahlreiche Masterarbeiten zum Thema Aussenhandel begleitet und sich mit den Herausforderungen kleinerer Unternehmen beim Aussenhandel auseinandergesetzt. Eines der Resultate ist das hier vorliegende E-Book.

Wir wünschen Ihnen viel Spass bei der Lektüre und noch mehr Erfolg bei Ihren Geschäften im In- und Ausland.



Nicole Walker
PostFinance AG
Leiterin Marketing & Angebotsmanagement
nicole.walker@postfinance.ch



Katja Gaschen
PostFinance AG
Überweisungen und Devisengeschäfte
katja.gaschen@postfinance.ch

Bern, September 2017

Die Grundlagen des Aussenhandels

Wer importiert oder exportiert, also mit Dienstleistungen oder Gütern einen grenzüberschreitenden Handel betreibt, der wird mit einigen Partnern und Schnittstellen zusammenarbeiten. Damit Sie mit der Terminologie vertraut werden, definieren wir zu Beginn die Begriffe.

Aussenhandel ist der gewerbsmässige Güter-/Dienstleistungsaustausch über Staatsgrenzen hinweg. Je nach Ausprägung unterscheiden wir hier vier Grundformen:

- Export: die allgemeine Ausfuhr von Waren und Dienstleistungen in Drittländer. Der Export kann direkt zwischen Hersteller und Abnehmer oder indirekt via Absatzmittler oder Zwischenhändler erfolgen.
- Import: die Einfuhr von Waren und Dienstleistungen. Der Import kann wie der Export direkt oder indirekt erfolgen.
- Transithandel: dieser liegt vor, wenn ein inländisches Unternehmen Güter aus dem Ausland einkauft und diese weiter ins Ausland veräussert, ohne dass die Waren einfuhrrechtlich im Inland verarbeitet wurden. Hier werden die Waren in entsprechende öffentliche oder private Zolllager eingeliefert und wieder ausgeführt.
- Sonderformen: hierzu zählen grenzüberschreitender Veredelungsverkehr, Lizenzabkommen und Franchising, Direktinvestitionen, Kooperationen und Joint Ventures, Auslandsprojektgesellschaften und Kompensationsgeschäfte.



Umweltfreundliche Logistik kann für ein Produkt ein Alleinstellungsmerkmal sein, bisher fragen es viele an, nur wenige machen es.

Aussenhandel in der Schweiz

Im Hinblick auf die Frage, welche Wege zur Umsetzung der Expansionspläne eingeschlagen werden, stellt die Studie «Swiss International Entrepreneurship Survey 2013» (SIES 2013) fest (siehe auch Abbildung 1): Der direkte Export (Mittelwert 5,62) ist einerseits der häufigste und erfolgreichste Vertriebsweg für die Schweizer KMU, andererseits zugleich die Markteintrittsform, die zu einem späteren Zeitpunkt am wenigsten aufgegeben wird. Offenbar überwiegen in den vorliegenden Fällen die Vorteile die bekannten Nachteile wie Bürokratie, hoher Ressourcenaufwand des Topmanagements und Sprachbarrieren des direkten Exports. Ein entscheidender Pluspunkt des direkten Exports dürfte die Unmittelbarkeit der Geschäftsbeziehung sein, bezeichnet doch rund die Hälfte der befragten Unternehmen ihre Angebotspalette als ein komplexes Produktsystem. Parallel dazu geschieht eine intensive Interaktion, die kaum über Handelsorganisationen oder Mittler abgewickelt werden kann. Für die KMU dürften ferner der niedrige Ressourceneinsatz (verglichen mit anderen Internationalisierungsformen), der Erkenntnisgewinn bezüglich des Landes, des Marktes und der Geschäftspartner sowie die geringe Schmälerung der Gewinnspanne äusserst wichtig sein. Fehlende Gastlandkenntnisse und fehlende Akzeptanz vor Ort sind die meistgenannten Nachteile, die jedoch bei den befragten Unternehmen nicht überwogen. Der indirekte Export (MW 4,15) über Agenturen und Absatzmarkthelfer wurde am zweithäufigsten genannt, gefolgt vom Markteintritt über Grossabnehmer (MW 3,93).

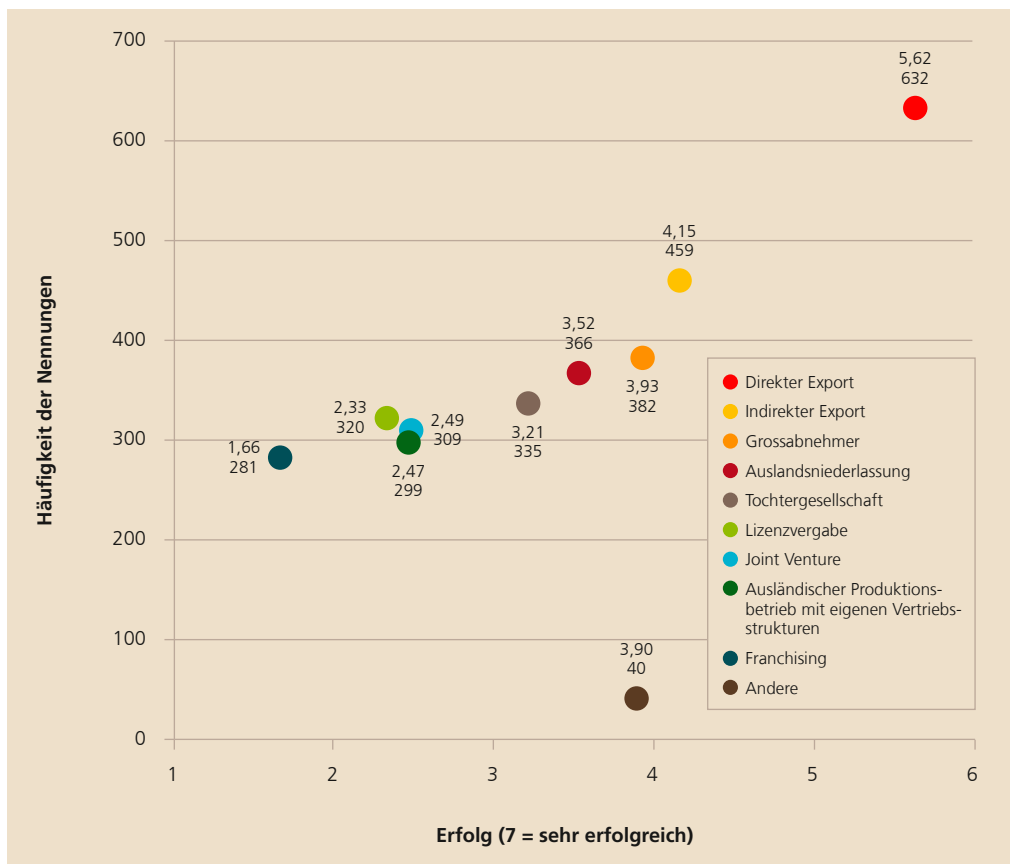


Abbildung 1: Häufigkeit und Erfolg der Vertriebswege im Internationalisierungsprozess (Baldegger, 2013)

Wegen der höheren benötigten Ressourcen und der grösseren Tragweite kultureller, sprachlicher und/oder gesetzlicher Unterschiede ist die Häufigkeit von ausländischen Direktinvestitionen als Internationalisierungsform geringer als andere Exportformen. Die befragten KMU bestätigen, dass Auslandsniederlassungen (MW 3,52) und Tochtergesellschaften (MW 3,21) nur mittelmässig erfolgreich sind. In der Praxis zeigt es sich, dass insbesondere grössere Unternehmen mindestens einen Teil der Produktion via Tochtergesellschaften oder Auslandsniederlassungen ins Ausland verlagern, um von Skaleneffekten zu profitieren. Ohne diese Vorteile wären sie auch im Heimatmarkt teils nicht konkurrenzfähig bei den Preisen. Aufgrund der hohen Anzahl an kleineren Firmen, die an der SIES-Umfrage teilgenommen haben, kommt dies nur wenig zum Ausdruck in dieser Abbildung.

Das wenig erfolgreiche Franchising-System (MW 1,66) findet in der Praxis nur sehr selten Anwendung. Zudem wird Franchising in 36% der Fälle aufgegeben. Da es sich beim Franchising um ein unternehmerisches Gesamtkonzept (Beschaffungs-, Absatz-, Organisations- und Managementkonzept) handelt, das nicht nur bedingt die Bedürfnisse der befragten Unternehmen zu befriedigen vermag, ist dieser Befund nicht weiter verwunderlich. Franchising kommt vor allem in Bereichen zum Einsatz, in denen ein hoher Standardisierungsgrad vorteilhaft ist. Die Standardisierung steht zweifelsohne im Gegensatz zum unbedingt erforderlichen differenzierten Vorgehen bei komplexen Produktpaletten.

Gründe für Aussenhandel

Die Gründe für eine Internationalisierung lassen sich nicht von vornherein auf Pull-Effekte der ausländischen Märkte oder Push-Effekte des Heimatmarktes reduzieren. Natürlich bildet, wie die Ergebnisse der Studie SIES 2013 nahelegen, die Nachfrage ausländischer Kunden (71,8%) eine wichtige und über die Jahre konstante Grundlage dafür, dass sich KMU auch dem Auslandsmarkt widmen. Doch gibt es noch viele andere Gründe, die für eine Internationalisierung sprechen können (siehe Abbildung 2).

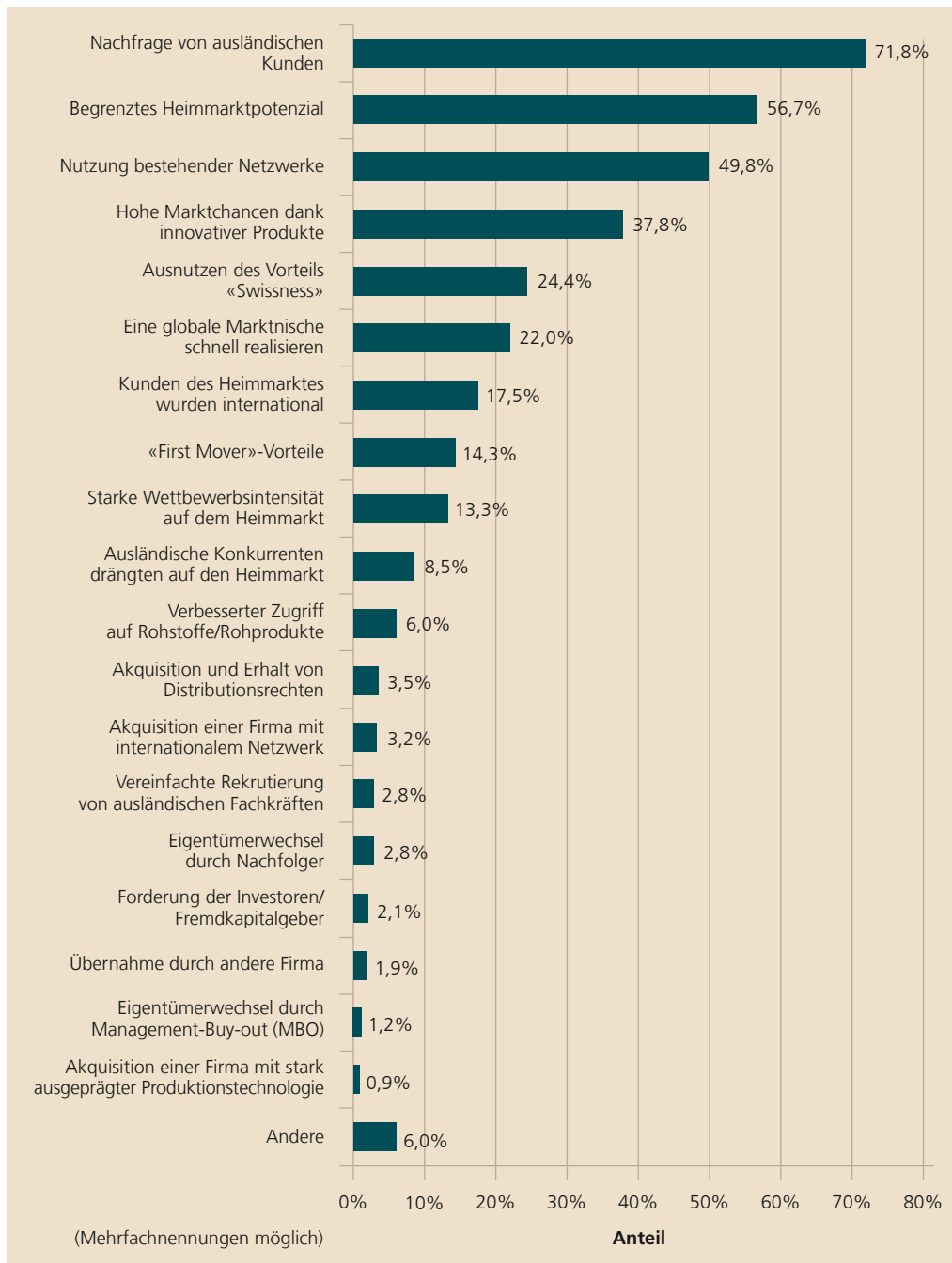


Abbildung 2: Gründe für eine Internationalisierung (Baldegger, 2013)

Protektionistische Schutzmassnahmen einzelner Länder

Jene Länder, die in der Regel mehr importieren als exportieren, versuchen dies zu unterbinden, um die eigene Volkswirtschaft zu schützen. Bei diesen protektionistischen Massnahmen werden importdämpfende Massnahmen und exportfördernde Mittel eingesetzt. Was für gewisse Entwicklungsländer Sinn macht, kann bei Industrienationen zu einer Wettbewerbsverzerrung im Inland führen, denn so können Branchen dem internationalen Wettbewerb entzogen werden, was zu einer tieferen Innovationsquote und hohen Preisen im Inland führen kann. So zielt die Handelspolitik vieler Industrienationen darauf ab, nationale Barrieren zu errichten. Es wird versucht, durch internationale Vereinbarungen, aber auch durch Exportförderungsmassnahmen die eigene Position im Welthandel zu verbessern.

Bei den protektionistischen Massnahmen unterscheiden wir zwischen tarifären und nicht tarifären Protektionen. Tarifäre Protektionen dienen dem Schutz der inländischen Wirtschaft durch Zölle, nicht tarifäre Protektionen sind der Oberbegriff für alle anderen Schutzmassnahmen.

Zölle

Zölle sind die meistverbreitete Schutzmassnahme. Früher wurden Wegrechte für Brücken und Strassen oder der Zutritt zu Städten und deren Märkten so abgegolten, heute wird dies innerhalb der Schweiz nicht mehr erhoben bzw. umbenannt in Gebühren, wie zum Beispiel für das Nutzen öffentlichen Grundes für einen Marktstand. Jedoch gilt es, im Aussenhandel entsprechende Zölle für die einzelnen Länder oder teils auch die einzelnen Regionen innerhalb eines Landes zu berücksichtigen. Daher kann es je nach Land, in dem man inskünftig tätig sein will, sein, dass einem das System vor Ort eher an die Zeit des Mittelalters und der Ritter mit ihren Burgen erinnert als an das 21. Jahrhundert, wo man an der Erforschung des Mars ist.

Grundsätzlich sind zwei Motive bei der Zollerhebung zu unterscheiden: das Einnahmemotiv mit den Fiskalzöllen und das Schutzmotiv in der Form von Wirtschaftszöllen.

Fiskalzölle

Sie sollen Einnahmen für den Staatshaushalt erbringen. Da sie verwaltungstechnisch einfach zu erheben und umzusetzen sind, treffen wir sie vorwiegend in Entwicklungsländern an.

Wirtschaftszölle

Hier handelt es sich um Massnahmen zum Schutz der inländischen Wirtschaft vor billiger ausländischer Importkonkurrenz.

Nicht tarifäre Protektion

Dieser Oberbegriff umfasst alle anderen Schutzmassnahmen, die nicht monetär sind. Im Rahmen des GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) wurde eine Liste von 800 Massnahmen zusammengetragen, die als handelshemmend einzustufen sind. Zum besseren Verständnis hier ein paar Beispiele:

Nicht tarifäre Importbelastungen

Diskriminierende Verbrauchssteuern, Importdepot, Konsulargebühren, Stempelsteuern, variable Abgaben

Mengenrestriktionen

Lizenzvorschriften, Embargo, diskriminierende Ursprungsregeln, Kontingentierung und Quoten

Zollabfertigung und weitere administrative Beschränkungen

Zollberechnungsgrundlagen, Beglaubigungsvorschriften, Warenklassifizierung, Ausgleichszölle und -steuern, Formalitäten und Konsularbehörden

Beteiligung des Staates am Handel

Subventionen, andere staatliche Beihilfen, Vergabe von Konzessionen, öffentliches Einkaufswesen, Boykott

Technische Normen, Standards und Verbraucherschutzbestimmungen

Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen, Industrienormen, Herstellervorschriften, Kennzeichnungsvorschriften, markenrechtliche Vorschriften, pharmazeutische Kontrollvorschriften, Beschriftungs- und Verpackungsvorschriften

Diskriminierende Frachtansätze

Flaggengebundenheit, Flaggenprotektionismus, Flaggendiskriminierung

Viele Exporteure sehen in diesen Schutzmassnahmen eine starke Behinderung ihrer unternehmerischen Tätigkeit. In verschiedenen internationalen Gremien und insbesondere im Rahmen der WTO (World Trade Organization) wird in verschiedenen Verhandlungsformen der Abbau dieser Schutzmassnahmen diskutiert – jedoch bis dato nicht mit Erfolg. Zu viele Partikularinteressen stehen auf dem Spiel, und auch innerhalb der einzelnen Länder ist dieses multinationale Vertragswerk umstritten. Die Schweiz hat sich daher entschieden, parallel zu den Verhandlungen auf den Weg der Freihandelsabkommen zu setzen. Diese bringen nicht nur Vorteile bei den tarifären, sondern insbesondere bei den nicht tarifären Schutzmassnahmen. So können Rechtssicherheit, vereinfachte Zollabwicklungsverfahren und so weiter einen deutlich höheren Nutzen haben als ein Wegfall von Zöllen. Je nach Gut und Land gibt es verschiedene Auswirkungen, bei denen es sich lohnt, sie spezifisch auf ihre Situation genau zu analysieren. Unter Umständen lohnt es sich auch, die Waren zuerst in ein benachbartes Land zu exportieren, um von dort in das eigentliche Bestimmungsländ weiterzuexportieren. Es gilt, die für Sie ideale Exportstrategie zu finden.

Die Exportstrategie – die Grundstruktur zum Erfolg im Aussenhandel

Jedes Vorhaben und jedes Projekt ist individuell. Es empfiehlt sich daher, in Anlehnung an einen Business-Plan eine Exportstrategie zu entwickeln. Auch wenn vielleicht zu Beginn ausländische Märkte nur via Direktexport (Onlineshop) bearbeitet werden, so gibt einem diese Grundstruktur Anhaltspunkte und hilft auch, den Erfolg zu messen. Aus der Erfahrung zeigt sich, dass es nicht sinnvoll ist, hier eine Checkliste zu führen, sondern vielmehr ein Dokument zu verfassen, das sich über die Zeit ergänzen lässt. Damit dies auch sinnvoll eingesetzt werden kann, habe ich für Sie hier die wesentlichen Punkte zusammengefasst.

Blick in die eigene Firma

Analysieren Sie Ihre Firma und Ihre Wachstumsambitionen. Der Schritt ins Ausland empfiehlt sich nur für Firmen, die gesund sind und deren Organisation funktioniert. Der Aussenhandel ist keinesfalls als Rettungsring zu sehen, vielmehr ist er eine Ergänzung.

Berücksichtigen Sie Ihre Wettbewerbsposition und arbeiten Sie Ihre Stärken und Alleinstellungsmerkmale heraus. Bewerten Sie Ihre Stärken in Bezug auf Produkt, Service, Personal, Vertrieb und technischen Service. Idealerweise machen Sie dies sowohl aus Ihrer Perspektive wie auch aus der Perspektive Ihrer Kunden und Geschäftspartner, um einen möglichst hohen Grad an Transparenz zu erhalten.

Das Exportumfeld

Bewerten Sie die Faktoren, die sich auf Ihre Exportpläne auswirken werden. Haben Sie internationale Erfahrung in der Firma? Haben Sie Kenntnis von den Exportmärkten, wo Ihre Produkte bereits verkauft wurden? In diesem Abschnitt konzentrieren Sie sich auf Ihre Marktforschung und Marktauswahlaktivitäten. Dazu gehören Marktanalysen, Marktattraktivitätsranglisten, Bewertung der Konkurrenz, Verständnis des Exportmarktes und dessen Umgebungen sowie Vertrieb und Logistik. Gibt es für Ihr Produkt in bestimmten Märkten spezielle Zölle oder sind diese absehbar, dann gibt es vielleicht bessere Alternativen.

Das Angebot

Welche Änderungen bzw. Anpassungen müssen Sie für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistungen machen, um die Käufer in anderen Ländern zu befriedigen? Welche Verpackung, Kennzeichnung (CE für Europa zum Beispiel) und Änderungen an der Verpackung sind erforderlich?

Für die CE-Kennzeichnung, den Produktpass für den Zutritt zum europäischen Markt, empfehlen wir Ihnen die vertiefende Publikation «CE-Kennzeichnung», die Sie unter postfinance.ch/aussenhandel kostenlos beziehen können.

Die SWOT-Analyse

Das Standardinstrument der Betriebswirtschaft, die SWOT-Analyse, ermöglicht es Ihnen, die Schlüsselfaktoren für die weitere Arbeit zu evaluieren. Basierend darauf lassen sich Ihre Prioritäten in Bezug auf Märkte, Preis- und Wettbewerbsfaktoren festhalten und bearbeiten.

Bedarfsanalyse oder «Wie wird es uns gelingen»

Bestimmen Sie die «Must do»-Faktoren, die Ihren Erfolg garantieren werden. Diese können Produktänderungen, finanzielle Ressourcen sowie die Verteilung und die Entwicklung der letzten Marketingkonzepte enthalten.

Erstellen des Exportplans

Ihr Exportplan wird von der Struktur der Exportstrategie abgeleitet. Er sollte Zielsetzung, Markteintrittsstrategie und Finanzmanagement sowie ein Exportpreismodell enthalten. Marketingentscheidungen über das Vertriebsmodell sind ebenso erforderlich (Händler, Makler, Repräsentanz, Kundendienst).

Umsetzung und Überwachung

Der Exportplan hält die taktische Marschroute fest, und die gilt es regelmässig anzuzeigen und auf die veränderten Marktumstände anzupassen.

Vielleicht fragen Sie sich: «Warum brauche ich eine Exportstrategie? Warum sollte ich eine entwickeln? Ist das nicht nur für grosse Unternehmen?» Es ist wichtig, Ihre Motive für die Erschliessung von anderen Absatzmärkten zu analysieren. Die wichtigsten Fragen sind:

- Was ist mein Unternehmen und wo wollen wir vom Export profitieren?
- Ist ein Exportprogramm im Einklang mit den Unternehmenszielen?
- Haben wir die Ressourcen – finanzielle und personelle –, ein Exportprojekt aufzubauen und auszuführen?
- Sind unsere Produkte oder Dienstleistungen exportierbar – oder sind grössere Änderungen erforderlich?

All diese Fragen sollten Sie in Ihrer Exportstrategie festhalten, um basierend darauf einen Exportplan zur Umsetzung der Exportstrategie zu entwickeln.

Wieso einen Exportplan entwickeln?

Es gibt drei Hauptgründe:

Das Zielbild

Ein Plan für den Export ist nicht nur erforderlich, um die Finanzierung zu sichern, sondern ist eine wichtige Hilfe, um Ihr Unternehmen effektiv zu verwalten. Nur wer weiss, wohin er will, kann überhaupt am Ziel ankommen. Mit der Verpflichtung, Ihre Gedanken zu Papier zu bringen, können Sie Ihr Unternehmen besser verstehen und auch konkrete Handlungen ergreifen, um Ihr Geschäft zu verbessern. Solch ein Plan sollte detaillierte, alternative Zukunftsszenarien und konkrete Ziele festlegen. Auch die notwendigen Ressourcen zur Zielerreichung sollte das Zielbild beinhalten.

Durch das Verständnis und die Transparenz Ihrer internationalen Tätigkeiten und der Märkte wird Ihr Handeln planbarer und Sie werden gut positioniert sein, um Ihren langfristigen Erfolg zu gewährleisten.

Um Ihre Konkurrenz und Ihre Kunden besser zu verstehen

Das Erstellen des Exportplans zwingt Sie, die Konkurrenz zu analysieren. Alle Unternehmen sind dem Wettbewerb in Form von direkten oder indirekten Konkurrenten ausgesetzt. Es ist entscheidend, die Wettbewerbsvorteile und -nachteile Ihres Unternehmens zu verstehen.

Warum kaufen Kunden, wenn sie kaufen? Warum nicht, wenn sie es nicht tun? Eine eingehende Kundenanalyse ist wichtig für einen effektiven Exportplan und einen erfolgreichen Markteintritt im Ausland.

Risikominimierung

Um das Risiko der Verfolgung der falschen Ziele und Verschwendung von Ressourcen zu reduzieren. Der Prozess der Erstellung des Exportplans hilft, die Opportunitätskosten zu minimieren. Das Schreiben des Exportplans hilft Ihnen, die Attraktivität dieser besonderen Gelegenheit im Vergleich zu anderen Möglichkeiten zu beurteilen. Am Ende des Tages wird dies ein zeitsparendes Instrument sein, wenn Sie das Richtige zur rechten Zeit tun. Erst recht, wenn Sie Ihre Entscheidungen basierend auf einer klaren und ausformulierten Strategie treffen können und nicht immer Grundsatzdiskussionen in Ihrem Führungszirkel haben.

Einige «Dos and Don'ts» in der Exportplanung

- Stellen Sie eine enge Verbindung zwischen der Exportstrategie und dem Exportplan her. Beachten Sie stets, dass Ihre wichtigsten Mitarbeiter miteinbezogen sind und den Plan unterstützen.
- Suchen Sie gute Beratung durch echte Experten – und besprechen Sie Ihren Exportplan mit ihnen.
- Ein Exportplan ist ein dynamisches Dokument, das lebt und sich entwickeln muss.
- Überprüfen Sie regelmässig den Exportplan mit Ihren Mitarbeitern und Partnern.
- Verwenden Sie keine unrealistischen Zeitvorgaben.
- Achten Sie auf die Konsistenz zwischen Unternehmensstrategie, Exportstrategie und Exportplan.
- Arbeiten Sie mit Szenarien für veränderte Umstände: «Was wäre, wenn ...»
- Besprechen Sie den Exportplan, dessen Meilensteine und die Liquiditätsplanung regelmässig in Ihren Führungsmeetings. Dadurch schaffen Sie Transparenz und Akzeptanz für das Projekt.

Auslandsmarktforschung

In verschiedenen Studien hat sich gezeigt, dass das Verständnis des Marktes und der Marktteilnehmer vor Ort ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. An einer Exportveranstaltung hat ein früherer Manager aus der Lebensmittelindustrie einmal sinngemäss erwähnt, dass seine Empfehlung für den chinesischen Markt sei, sich 2 oder 3 Paar Turnschuhe zu kaufen und diese draussen abzulaufen. Nur wer den Markt vor Ort gesehen, gespürt und gerochen habe, könne erfolgreich sein mit dem Verkauf seiner Produkte.

Die Aufgaben und die Verfahren der Auslandsmarktforschung entsprechen grundsätzlich denen der Inlandsmarktforschung. Spezielle Probleme der Auslandsmarktforschung können sich u. a. durch religiöse, politische, kulturelle und sprachliche Faktoren sowie durch den sozioökonomischen und technologischen Entwicklungsstand der Zielländer ergeben. Dies gilt in der Datengewinnung sowohl für die Sekundär- als auch für die Primärmarktforschung.

Des Weiteren gilt es zu berücksichtigen, dass oftmals die Zugriffsmöglichkeiten auf (halb)amtliche Datenquellen begrenzt sind, insbesondere in Entwicklungsländern. Die Begrenztheit oder Nichtverfügbarkeit von Daten engt je Markt die Sekundäranalyse ein. Eine umfassende Liste mit möglichen Quellen für Daten erhalten Sie über den unten stehenden Link.

Für Primärmarktforschungen empfiehlt es sich, mit einer lokal ansässigen oder einer Schweizer Agentur, die zumindest vor Ort eigene Leute hat, zusammenzuarbeiten. Nur so können Sie sicherstellen, dass lokale Besonderheiten berücksichtigt werden und die Resultate für Sie einen Mehrwert bringen.

Weiterführende Informationen

<http://www.going-international.ch/internationale-marktforschung-1>

Auslandsmarktselektion

Die Selektion eines ausländischen Marktes lässt sich in drei Schritte unterteilen, die als aufeinander aufbauend zu betrachten sind: Markt vorauswahl, Marktanalyse und Marktsegmentierung.

Marktvorauswahl

Hier sollten Sie zunächst alle Länder der Welt – vielleicht mit der Ausnahme von Nordkorea und jenen, die sich im Kriegszustand befinden – auf das Einhalten einiger Mindestanforderungen hin überprüfen.

Diese Mindestanforderungen sind sicherlich sehr branchen-, produkt- und angebotsabhängig; hier jedoch ein paar Beispiele, wie Zielvorgaben von der Unternehmensleitung vorgegeben werden könnten:

- Mindestrentabilität
- Geringes Auslandsrisiko
- Mindestkaufkraft
- Nicht im Kriegszustand

Diese Marktvorauswahl stellt sicher, dass nur jene Auslandsmärkte näher geprüft werden, die aufgrund gewisser Kriterien und Besonderheiten als geeignet erscheinen.

Als Bewertungskriterien empfiehlt es sich, politische, rechtliche, soziokulturelle, geografische, demografische und wirtschaftliche Umweltfaktoren zu berücksichtigen. Diese gilt es basierend auf Ihrem Marktangebot zu gewichten, um die Relevanz hervorzuheben. In der anschließenden Bewertung, idealerweise durch verschiedene Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen, zeigt sich rasch, welche Länder die Mindestbewertungskriterien erreichen und welche frühzeitig ausscheiden.

Empfehlungen für Datenquellen

- <http://www.doingbusiness.org/>
- <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
- <http://www.seco.admin.ch/themen/00513/00561/>

| Ländermärkte | Asien | | | Nord- und Südamerika | | | | Europa | | Afrika |
|--|-------|------------|-------|----------------------|--------|-------|-----|-------------|----------|-----------|
| | Japan | Indonesien | China | Kanada | Mexiko | Chile | USA | Deutschland | Norwegen | Südafrika |
| Umweltkriterien | | | | | | | | | | |
| Politische/rechtliche Fakt. | | | | | | | | | | |
| Politisches System | | | | | | | | | | |
| Verwaltungseffizienz | | | | | | | | | | |
| Parteienstruktur | | | | | | | | | | |
| Rechtsordnung | | | | | | | | | | |
| Handelshemmnisse | | | | | | | | | | |
| Investitionsschutz | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | |
| Sozio-kulturelle Faktoren | | | | | | | | | | |
| Gesellschaftsstruktur | | | | | | | | | | |
| Bildungswesen | | | | | | | | | | |
| Religion(en) | | | | | | | | | | |
| Soziale Organisation | | | | | | | | | | |
| Sprache(n) | | | | | | | | | | |
| Mentalität | | | | | | | | | | |
| Wertesystem | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | |
| Geografische/demografische Faktoren | | | | | | | | | | |
| Geografische Lage | | | | | | | | | | |
| Klimaverhältnisse | | | | | | | | | | |
| Infrastruktur | | | | | | | | | | |
| Rohstoffvorkommen | | | | | | | | | | |
| Bevölkerungsentwicklung | | | | | | | | | | |
| Minderheitenprobleme | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | |
| Wirtschaftliche Faktoren | | | | | | | | | | |
| Wirtschaftsleistung | | | | | | | | | | |
| Technologiestand | | | | | | | | | | |
| Arbeitskräfte | | | | | | | | | | |
| Spezialisten | | | | | | | | | | |
| Steuersystem | | | | | | | | | | |
| Energieverfügbarkeit | | | | | | | | | | |
| Finanzmarktsituation | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | |
| Marktpotenzial | | | | | | | | | | |
| Marktvolumen | | | | | | | | | | |
| Marktwachstum | | | | | | | | | | |
| Kaufkraft | | | | | | | | | | |
| Wettbewerbssituation | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | |

Abbildung 3: Beispiel einer Checkliste zur Marktvorauswahl

Bewertungsskala: 10 = hervorragend geeignet, 8 = gut geeignet, 6 = erfüllt die Mindestanforderungen, 4 = wenig geeignet

Marktanalyse

Während bei der Markt vorauswahl die Umweltfaktoren beurteilt werden, stehen bei der Marktanalyse die spezifischen Markt- und Länderinformationen im Vordergrund. Sie bewerten hier also die Marktattraktivität möglicher neuer Zielmärkte. Entsprechend stehen Nachfragestrukturen, Wettbewerbs- und Angebotssituationen für das Unternehmen und dessen Produkte im Vordergrund. So steht hier auch die zukünftige Marktentwicklung im Zentrum.

Die gewählten Bewertungskriterien werden sich meistens eher den Chancen oder den Risiken zuordnen lassen.

| Attraktivitätswert | Chancen 0–100 gering > hoch | Risiken 100–0 gering > hoch | Gewichtungsfaktor | Ergebnis |
|--|--------------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------|
| Bewertungskriterien | | | | |
| Chancen | | | | |
| Marktvolumen | 60 | | 0,8 | 48 |
| Marktwachstum | 80 | | 0,4 | 32 |
| Kaufkraft | 60 | | 0,6 | 36 |
| Marktzugang | 70 | | 0,3 | 21 |
| Käuferstruktur | 65 | | 5 | 325 |
| Absatzpotenzial | 75 | | 1 | 75 |
| Kommunikationsmöglichkeiten | 80 | | 0,8 | 64 |
| E-Commerce-Affinität | 40 | | 1 | 40 |
| ... | | | | 0 |
| ... | | | | 0 |
| Risiken | | | | |
| Konkurrenzangebot | | 40 | 1 | 40 |
| Kapitalbedarf | | 20 | 0,9 | 18 |
| Vertriebswege | | 50 | 0,8 | 40 |
| Logistikinfrastruktur | | 40 | 0,4 | 16 |
| Steuersystem | | 60 | 0,6 | 36 |
| Kulturelle/religiöse Herausforderungen | | 70 | 0,2 | 14 |
| Immobilienmarkt | | 50 | 0,9 | 45 |
| Finanzmarkt | | 50 | 0,1 | 5 |
| Korruption | | 30 | 1 | 30 |
| ... | | | | 0 |
| ... | | | | 0 |
| Zwischensumme | | | | 885 |
| Attraktivitätswert für Land A | | | | 52,06 |

Abbildung 4: Marktanalyse für Land A

Sollen die einzelnen Bewertungskriterien keine gleich grosse Bedeutung erhalten, ist der jeweilige Attraktivitätswert mit einem Gewichtungsfaktor zu multiplizieren.

Die Marktanalyse endet mit der Festsetzung einer Rangliste für die einzelnen möglichen Zielmärkte. Die Rangliste zeigt dann, welche Schwerpunktmärkte prioritär zu bearbeiten sind und welche eher in einer zweiten oder dritten Phase. Da besonders die Datenbeschaffung hier recht aufwendig ist, ist es wichtig, sich bei der Marktvorauswahl auf die richtige Anzahl Märkte festzulegen – nicht zu wenige, nicht zu viele.

Es ist wichtig, dass die Entscheidungsträger hier involviert sind, gerade wenn es um die Festlegung der Kriterien und der Gewichtung geht – aber es ist nicht zwingend die Aufgabe des Unternehmers, diese Daten zusammenzutragen. Dies ist primär eine Fleissaufgabe, und wenn Sie in Ihrem Unternehmen nicht über die Kapazität für die Aufgabe verfügen, empfiehlt es sich, diese zum Beispiel an eine virtuelle Assistenz auszulagern, die auch bei der Recherche unterstützen kann. Wie dies funktioniert, zeigt übrigens der Onlinekurs «Effizienter arbeiten» unter: <https://www.udemy.com/effektiver-arbeiten-mit-virtuellen-assistenten/>.

Marktsegmentierung

Nachdem sich die Spreu vom Weizen getrennt hat, sollte bei den Schwerpunktmärkten eine weitere Differenzierung stattfinden, um die Erfolgswirksamkeit zu erhöhen. Hier wird daher eine Marktsegmentierung basierend auf bedürfnishomogenen Käufergruppen bzw. Regionen im jeweiligen Auslandsmarkt gemacht. Die so systematisch in homogene Teilmärkte unterteilten und identifizierten Gruppen sollten nun noch immer gross genug sein, um eine Bearbeitung zu rechtfertigen.

Ähneln sich zwei Marktsegmente aus verschiedenen Ländern, könnte dies den Eindruck erwecken, dass man diese aus einer Hand bearbeiten kann. Hier empfiehlt es sich aber, vorsichtig zu sein, denn Botschaften müssen immer auf die einzelnen Länder, ihre Sprachen und Kulturen decodiert werden. So gibt es sprachliche Unterschiede wie das Peperoni-Beispiel: Was in der Schweiz eine Peperoni ist, ist in Deutschland eine Paprika und umgekehrt. Solche Verwechslungen können zu grösseren Problemen führen. So ist der Markt für ein brasilianisches Steak-Restaurant (Churrasco) in der Schweiz gegeben, in Indien, wo Kühe heilig sind, jedoch nicht. Seien Sie daher vorsichtig dabei, alles über einen Leisten zu schlagen.

«Proof of the pudding»

Engländer pflegen zu sagen: «The proof of the pudding is the eating.» Ein Markteintritt ist jedoch oft mit grösseren Investitionen für Infrastruktur wie ein eigenes Büro oder Coworking Space, Personal, Rechtseinheit usw. verbunden. Ein unternehmerisches Risiko. Es liegt daher im Interesse eines jeden Unternehmers, seinen Exportplan bzw. seine Exportstrategie zu verifizieren, bevor die Investitionen getätigt werden und das unternehmerische Restrisiko eingegangen wird. Hier bietet das Internet neue interessante Hilfsmittel, die wir kurz besprechen möchten.

Webanalyse

Wir alle hinterlassen unzählige Spuren im Internet. Diese Informationen und Daten lassen sich aber auch auswerten und nutzen. Haben Sie bereits Besucher aus anderen Ländern auf Ihrer Website? Werden Bedürfnisse, die Sie mit Ihrem Produkt befriedigen können, in Foren und Gruppen bereits diskutiert? Gibt es Suchanfragen zu für Sie relevanten Schlüsselwörtern in anderen Sprachen, bei Google, Bing oder asiatischen Suchmaschinen? Das Internet kann Ihnen bei der Verifizierung helfen.

Crowdfunding

Für viele Leute ist Crowdfunding eine Finanzierungsform für eine Idee. Oft sind es aber gerade diese Ideen, die an der Finanzierung mittels Crowd (Menschenmenge) scheitern, weil die Menschen bezweifeln, dass sich die Idee realisieren lässt, oder keinen Bedarf haben. Betrachtet man Crowdfunding indes als vorfinanzierten Abverkauf vor der Produktion, kriegt das Thema eine neue spannende Facette, die sich auch für Ihr Produkt lohnen kann.

So können Sie anhand einer internationalen Crowdfunding-Plattform Ihr bestehendes oder für den internationalen Markt adaptiertes Produkt live bei den Early Adopters testen (siehe <https://www.peakdesign.com/story>). Sie können auf Erfahrung und Wissen zurückgreifen, haben Bilder, Videos und Informationen, die Sie in Ihrer Kampagne teilen können, und generieren nicht nur Verkäufe, sie lernen auch von Feedbacks und sammeln Wissen aus den einzelnen Märkten. Aus welchen Ländern kommen Besucher, woher die Bestellungen, wo gibt es länderspezifische Wünsche usw. Kickstarter.com oder Indiegogo sind solche Plattformen.

Amazon und Plattformen

Amazon ist längst kein reiner Internetbuchladen mehr, vielmehr ist es eine Warenplattform für Privatkunden. Amazon wickelt Einkäufe ab und verifiziert die Produkte im Internet. Produkte des täglichen Gebrauchs lassen sich via «Dash Button» bestellen, andere via Website oder App. Dabei können auch andere Unternehmen Ihre Produkte via Amazon verkaufen. Besteht Ihre Zielgruppe aus Endkonsumenten, so ist dies sicherlich eine prüfenswerte Möglichkeit, um Verkäufe zu erzielen, Feedback zu erhalten durch Bewertungen, mit positiven Bewertungen zu trumpfen und den Markt zu testen. Neben Amazon gibt es auch verschiedene andere Plattformen für Dienstleistungen, B2B usw.

Prüfung und Anpassung der eigenen Organisation und ihrer Einsatzfähigkeit

Dieses Thema ist eines der wichtigsten und schwierigsten zugleich. Denn kaum ein Berater sagt Ihnen offen und ehrlich, wenn Ihr Unternehmen nicht geeignet ist für den Aussenhandel. Er würde ja einen Kunden verlieren. Es ist aber so, dass nur Firmen aktiv in den Aussenhandel investieren sollten, die funktionieren und erfolgreich sind. Weshalb? Der Aussenhandel, auch wenn er als direkter Export betrieben wird, erfordert Zeit und Ressourcen. Kunden- und Messebesuche sowie Produktanpassungen und Innovationen fordern entsprechende weitere Ressourcen. All dies geht zulasten des Heimmarktes, und nur wenn Sie gut aufgestellt sind, können Sie dies mit Ihrem Team stemmen.

Auf der anderen Seite ist gerade der bisherige Erfolg ein suboptimaler Ratgeber. Wer mit allzu starkem Selbstvertrauen in einen neuen Markt eintritt, kann dort schnell an der eigenen Arroganz scheitern. Denn dieser Erfolg kann blind machen und lässt einen nicht erkennen, was in lokalen Märkten anders läuft – weshalb gewisse Dinge anders sind und wie man damit umgehen muss. Es braucht also den Erfolg zu Hause, um sowohl die Ressourcen zu haben wie auch die Einstellung, in einem neuen Markt fast bei null zu beginnen und zu lernen.

Wer hierzu bereit ist, dem empfehle ich, sein Unternehmen auf dessen Potenzial für eine Markterschliessung im Ausland zu analysieren. Diese Analyse lässt sich primär in vier Bereiche unterteilen:

Produktbezogene Einsatzfähigkeit

Stellen Sie fest, ob sich das Produkt oder das Sortiment hinsichtlich Verwendungszweck, Qualität, Aufmachung, Markierung, Verpackungsgrösse, Haltbarkeit, Zuverlässigkeit, Sicherheitsbestimmungen, Markenimage oder Preisniveau für Ihren Zielmarkt eignet.

Personalbezogene Einsatzfähigkeit

Analysieren Sie, ob das bisherige Personal – Sie eingeschlossen – hinsichtlich der fachlichen Qualifikationen, der psychischen und physischen Belastbarkeit, der Kommunikationsfähigkeit, der Anpassungsfähigkeit, der Sprachkenntnisse und der Landeskenntnisse für die ausgewählten Märkte geeignet bzw. ausreichend vorbereitet ist. Gerade bei kleineren Unternehmen sollten Sie die zeitliche Belastung durch Reisen mit Ihrer Familie bzw. mit Ihrem Umfeld besprechen.

Fertigungsbezogene Einsatzfähigkeit

Prüfen Sie die vorhandenen Fertigungskapazitäten für die Auslandsmarktbedingungen, und zwar nicht nur, ob Sie in der Lage sind, die Kapazität zu erhöhen, sondern auch, ob Sie in der Lage sind, zielmarktspezifische Anpassungen zu machen. Oder ob unter Umständen gewisse Teilprozesse der Fertigung ins Ausland verschoben werden müssen.

Kapitalbezogene Einsatzfähigkeit

Bei dieser Analyse geht es darum, zu überprüfen, inwiefern sich eine Expansion ins Ausland aufgrund des Cashflows finanzieren lässt bzw. ob die Kreditwürdigkeit für zusätzliche und allenfalls erforderliche Eigenkapital- und Fremdkapitalbeschaffung ausreichend ist. Es empfiehlt sich aber, insbesondere bei der Fremdfinanzierung vorsichtig zu sein.

Das Ergebnis dieser Potenzialanalyse hilft Ihnen festzustellen, ob Ihr Unternehmen sofort geeignet ist bzw. welche Defizite noch geschlossen werden müssen oder ob das Vorhaben deutlich zu früh kommt. Sicherlich ist es so, dass wenn die Defizite zu gross sind, das Unternehmen nicht niemals im Ausland tätig sein sollte – es ist aber so, dass der Weg dann entsprechend länger ist. Auf der anderen Seite ist es auch eine Chance, das Unternehmen jetzt optimal auszurichten.

Wie bei der Marktanalyse, kann bei der Potenzialanalyse eine schriftliche Analyse gemacht werden, indem die Kriterien bewertet und gewichtet werden. Wobei der Gewichtungsfaktor sowohl die Bedeutung des jeweiligen Kriteriums für den Markteintritt signalisiert wie auch die Schnelligkeit zum Ausdruck bringen soll, in der das Unternehmen in der Lage ist, erforderliche Anpassungen umzusetzen.

| Potenzialwert | Bewertung 0–100 gering > hoch | Gewichtungsfaktor | Ergebnis |
|--|----------------------------------|-------------------|-------------|
| Bewertungskriterien | | | |
| Produktbezogene Einsatzfähigkeit | | | |
| Produktqualität | 60 | 0,8 | 48 |
| Produkteignung | 80 | 0,4 | 32 |
| Serviceleistungen | 60 | 0,6 | 36 |
| ... | | | |
| Personalbezogene Einsatzfähigkeit | | | |
| Fachliche Qualifikation | 75 | 1 | 75 |
| Sprachkenntnisse | 80 | 0,8 | 64 |
| Belastbarkeit | 40 | 1 | 40 |
| ... | | | |
| Fertigungsbezogene Einsatzfähigkeit | | | |
| Freie Kapazitäten | 70 | 1 | 70 |
| Günstige Produktionskosten | 50 | 0,6 | 30 |
| Schnelle Materialbeschaffung | 60 | 0,8 | 48 |
| ... | | | |
| Kapitalbezogene Einsatzfähigkeit | | | |
| Verfügbarer Cashflow | 70 | 0,9 | 63 |
| Kreditmöglichkeit | 80 | 0,6 | 48 |
| Günstige Kapitalkosten | 70 | 1 | 70 |
| ... | | | |
| Zwischensumme | | | 624 |
| Potenzialanalyse für Land A | | | 52,0 |

Abbildung 5: Potenzialanalyse für Land A

Markteintrittsanalyse per App

Wer lieber mit einer App – einer mobilen Applikation – arbeitet, wird mit dieser Lösung, die wir Ihnen hier ausführlich vorstellen, fündig. Denn um Chancen und Risiken eines Markteintritts optimal zu prüfen, wurde am Managementzentrum der Berner Fachhochschule die Markteintrittsanalysemethode Fit2Globalize™ entwickelt. Diese Methode systematisiert die Analyse vor dem Eintritt in ausländische Märkte. Anhand von Fragen bezüglich der Attraktivität eines Exportmarktes und der Bereitschaft eines Unternehmens für das internationale Geschäft werden die Chancen und Gefahren eines Markteintritts sowie die Stärken und Schwächen des Unternehmens aufgezeigt.

Die Methode Fit2Globalize™ hilft den Unternehmen, alle relevanten Faktoren eines Markteintritts abzuschätzen. Sie unterstützt die Analysephase bis zur SWOT (Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren) vor der eigentlichen Strategiedefinition (Abbildung 6). Mit dieser Methode können Unternehmen die relevanten Informationen aufbereiten, um eine Markteintrittsstrategie für ein Land zu entwickeln. Die Methode enthält zwei Dimensionen: Die externe Dimension zeigt die Chancen und Gefahren im ausländischen Markt, während die interne Dimension den Unternehmen die eigenen Stärken und Schwächen in Bezug auf das internationale Geschäft darlegt. Gerade diese Dimension wird oft unterschätzt: Eine Stärke dieser Methode liegt darin, dass sie neben dem Potenzial eines ausländischen Marktes auch klar aufzeigt, ob ein Unternehmen überhaupt bereit ist, international tätig zu sein.

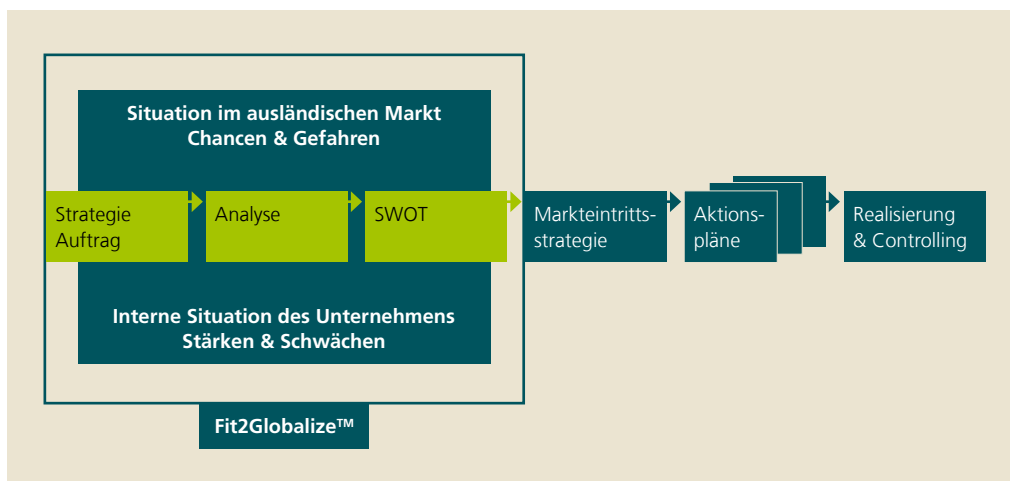


Abbildung 6: Einbettung der App Fit2Globalize im Strategieentwicklungsprozess

Input und Output der Methode sind in Abbildung 7 zusammengefasst. Über das Beantworten von je 25 Fragen zur Marktsituation in einem Land und zur internen Situation des Unternehmens werden die Chancen und Gefahren sowie die Stärken und Schwächen erarbeitet. Die auf den ausländischen Markt bezogenen Fragen behandeln die politische, soziale, ökonomische, rechtliche und technologische Situation eines Ziellandes. Auch die Kunden- und Konkurrenzsituation und das Marktpotenzial sind Themen der externen Analyse. Mit den Fragen bezüglich der internen Situation eines Unternehmens werden seine Management-, Kern- und Supportprozesse auf ihre Bereitschaft für das internationale Geschäft hin untersucht. Viele der Fragen zu den einzelnen Exportmärkten werden über den Zugriff auf Einschätzungen von spezialisierten Informationsanbietern beantwortet, wie der Weltbank, des IMF, Euler Hermes, Transparency International, doingbusiness.org, Human Development Index, heritage.org, WTO, geert-hofstede.com und weiteren. Wie mit dem bereits früher in diesem E-Book dargestellten Weg wird so sichergestellt, dass Entscheidungen nicht aufgrund von «Bauchgefühlen», sondern aufgrund neutraler Einschätzungen getroffen werden. Die Resultate dieser App-basierten Methode umfassen ein Attraktivitäts-/Bereitschafts-Portfolio, eine SWOT-Analyse sowie eine To-do-Liste bezüglich der identifizierten Schwächen und Gefahren. Schliesslich werden unterschiedliche Märkte verglichen, um die Entscheidung bei der Priorisierung des externen Geschäfts zu erleichtern.

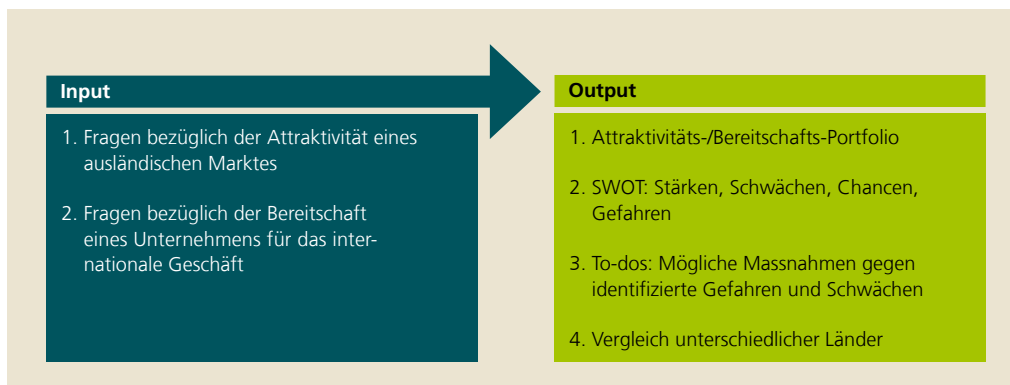


Abbildung 7: Input und Output der Analysemethode Fit2Globalize™

Download: Fit2Globalize

Die App können Sie unter www.fit2globalize.ch herunterladen.

Fazit

Mit dem Ergebnis dieser analytischen Tätigkeiten haben Sie eine klare Ausgangslage, auf der sich eine Strategie und ein Plan zur Umsetzung dieser Strategie erarbeiten lässt. Wenn Sie zudem ein Crowdfunding oder eine Plattform zum Testen einsetzen, generieren Sie auch bereits erste Umsätze. Sie decken damit vielleicht den Aufwand noch nicht, erhalten so aber wertvolle Signale – die authentischsten, die es gibt. Basierend darauf ist der Erfolg zwar nicht garantiert, aber Sie haben sich optimal und seriös vorbereitet, damit sich dieser einstellen kann. In den letzten zwei Kapiteln gebe ich Ihnen daher noch ein paar Tipps mit auf den Weg und zeige Ihnen auf, welche Institutionen Ihnen bei Fragen rund um den Aussenhandel helfen können.

Ein Universalrezept, einen Zaubertrank, der Ihnen den Erfolg garantiert, gibt es leider nicht. Als Unternehmer wissen Sie dies bereits. Nichtsdestotrotz ist der Aussenhandel eine wertvolle Erfahrung für Sie und Ihr Unternehmen. So hat die bereits erwähnte SIES-Studie gezeigt, dass der Aussenhandel für Unternehmen einen positiven Effekt auf die Innovationskraft, aber auch im Kampf um die Talente auf dem Arbeitsmarkt haben kann. Effekte, die sich neben dem Ziel des mittel- und langfristigen Erfolgs des Unternehmens positiv auswirken im Heimatmarkt wie auch in Ihrem neuen Zielmarkt.

Viel Erfolg!

10 Gebote für den Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern

In Anlehnung an Thadden gibt es 10 Gebote oder Tipps, die Ihnen helfen, auch bei komplexen Gesprächen und in anderen Kulturen erfolgreich zu sein. Diese möchte ich Ihnen nicht vor-enthalten:

1. Es gibt ein Verständigungsmittel über alle Sprachbarrieren und Kulturen hinweg: das Lächeln, denn es macht Flügel. Jeder versteht es und jeder freut sich darüber. Es ist das schönste Geschenk, das Sie einem Fremden machen können.
2. Bleiben Sie stets Sie selbst und schlüpfen Sie nicht in die Rolle eines schlechten Schauspielers, weil diese nur unrecht und unecht wirkt. Seien Sie aber der bessere Teil Ihrer selbst. Zeigen Sie Ihre positiven Qualitäten.
3. Bemühen Sie sich um das rechte Mass bei all Ihrem Tun: Wer eher zurückhaltend ist, bemühe sich darum, auf andere zuzugehen. Wer die Antworten schon kennt, bevor die Fragen gestellt sind, bemühe sich dennoch, zuzuhören.
4. Achten Sie darauf, wie andere sich verhalten, egal ob bei den Tischsitten, bei der Begrüssung oder bei Verhandlungen. «Fehler» sind erlaubt, aber nur ein-, maximal zweimal.
5. Erkundigen Sie sich über das Land, in das Sie reisen, und über die Menschen, die dort leben. Damit zeigen Sie, dass Sie wirklich interessiert sind. Dazu gehört auch die Sprache des Landes. Haben Sie den Mut, wenigstens einige Worte der Landessprache zu verwenden, auch wenn Sie sich nicht für ein Sprachgenie halten.
6. Versuchen Sie herauszufinden, was die kulturellen Reichtümer eines Landes oder eines Volkes sind. Sie werden merken: Jeder trägt zum weltweiten Kulturleben bei, und überall gibt es Gründe für Menschen, auf etwas stolz zu sein.
7. Seien Sie höflich zu jedermann, nicht nur zu Menschen, die für Sie wichtig sind. Man wird es Ihnen danken.
8. Seien Sie nicht vorlaut, besserwischerisch oder ausfallend. Im Gegenteil: offen für Neues, lernbereit, leise und stets respektvoll. Dies sind universelle Spielregeln.
9. Machen Sie sich nie über etwas lustig, das Sie nicht verstehen, und glauben Sie nicht zu schnell, dass Sie etwas verstanden haben. Vieles, was uns als Aberglaube, als formalistisch, als Diskriminierung oder Dummheit erscheint, erfüllt in der jeweiligen Gesellschaft meist durchaus einen Zweck. Und vergessen Sie nicht: All das gibt es auch bei uns – anders, aber nicht unbedingt besser.
10. Zum Schluss läuft es auf die alte Weisheit hinaus: Behandle deinen Nächsten so, wie du behandelt werden willst. Wir alle sind nicht nur unsere eigenen Botschafter, sondern immer – gewollt oder ungewollt – Botschafter unseres Landes.

Partner und Informationsquellen für den Erfolg im Aussenhandel

Switzerland Global Enterprise, der staatliche Exportförderer, verfügt über viele Informationen auf seiner Website und mit den Vertretungen im Ausland über ein starkes Netzwerk. Eine Erstberatung ist zudem kosten-, aber nicht wertlos.

swiss export, der privatwirtschaftliche Exportförderer, bietet neben dem Austausch innerhalb der Exportwirtschaft zahlreiche Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote. Diese sind von Praktikern für Praktiker gestaltet und entsprechend sehr praxisbezogen.

Fargate ist ein privates Unternehmen, das sich darauf spezialisiert hat, mit seinem Netzwerk Marktanalysen und Marktauswahlen zu machen. Dabei bedient sich Fargate rund 150 Agenten in diversen Zielmärkten, die je nach Auftrag auch die Umsetzung vor Ort übernehmen.

Internationale Handelskammern sind branchenübergreifende Interessengemeinschaften von Unternehmen, die in einen Zielmarkt wollen oder bereits tätig sind. Da diese Organisationen keiner Bewilligungs- oder Aufsichtspflicht unterliegen, ist deren Qualität teils sehr unterschiedlich.

Wirtschaftskammern haben einen stark regionalen, kantonalen Bezug. Diese Organisationen sind finanziert durch die Regionen und positionieren sich unterschiedlich. Gewisse Wirtschaftskammern verfügen über ein breites Know-how in der Ansiedlung und/oder beim Export, andere fokussieren sich lediglich auf die Unternehmen vor Ort und in der Region.

Branchen- und Industrieverbände sind teilweise eine sehr gute und kompetente Anlaufstelle für branchenspezifische Unterstützung. Nicht jede Branche ist jedoch offen für den internationalen Handel, und entsprechend ist deren Ausrichtung unterschiedlich. Swissmem, SwissRail sind hier sicherlich vorbildlich.

Swiss Shippers Council ist die Schweizer Organisation der Verlader. Wer logistische und rechtliche Fragen rund um Warenaustausch und Transport hat, ist hier richtig. Die Organisation richtet sich indes weniger an Händler als an Logistik- und Speditionsunternehmen.

postfinance.ch/aussenhandel ist die Plattform, auf der Sie Informationen von der Markterschliessung bis zur Marktentwicklung finden. Neben einem Tool zum Risikomanagement finden Sie ein Onlineseminar zum E-Commerce und wertvolle Informationen zum Direct Marketing International.

post.ch/directpoint: Hier finden Sie nicht nur Hilfe für das grenzüberschreitende Direktmarketing, sondern auch Checklisten und Tools zum Aufbau und zur Weiterentwicklung Ihres Marketings im In- und Ausland.

SSIB: Die Swiss School for International Business ist führende Anbieterin von Ausbildungen und Weiterbildungen im Export und Import. www.ssib.ch

aussenwirtschaft.biz: die höhere Fachschule für Aussenwirtschaft

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Häufigkeit und Erfolg der Vertriebswege im Internationalisierungsprozess | 6 |
| Abbildung 2: Gründe für eine Internationalisierung | 8 |
| Abbildung 3: Beispiel einer Checkliste zur Marktvorauswahl | 16 |
| Abbildung 4: Marktanalyse für Land A | 17 |
| Abbildung 5: Potenzialanalyse für Land A | 21 |
| Abbildung 6: Einbettung der App Fit2Globalize im Strategieentwicklungsprozess | 22 |
| Abbildung 7: Input und Output der Analysemethode Fit2Globalize™ | 23 |

ISBN 978-3-906201-84-9



9 783906 201849 >