

Auf fremdem Terrain:

# Fallstricke und Voraussetzungen für eine Internationalisierung

Thomas Lang



Thomas Lang ist Geschäftsführer und Inhaber der Carpathia Consulting GmbH



**VON DER SCHWEIZ RICHTUNG WELT: AUF DIESEM WEG GIBT ES VIELE FALLSTRICKE. WIE MAN SIE MEIDET UND WIE SCHWEIZER SHOPS INTERNATIONAL IHR VOLLES INTERNATIONALES POTENZIAL ABRUFEN.**

## Sourcing und Vertriebseinschränkungen

Schweizer Produzenten sind gefordert, sich in Bezug auf Produkteigenschaften, Herstellungsverfahren und Rezepturen, Artikelauszeichnungen und Verpackungen et cetera an die Zielmärkte anzupassen. Dies gelingt in der Regel gut, denn es kann der Großteil der Wertschöpfungskette selber kontrolliert werden.

Vor anderen strategischen Herausforderungen stehen diejenigen, die Handel betreiben. Denn gerade der Onlinevertrieb hat die Karten für manchen bislang vom Hersteller kontrollierten – und oft

regional geregelten - Distributionsweg neu gemischt. Kontrollverlust seitens der Marken resultiert immer noch in Abschottung, Verboten und Einschränkungen. Man wehrt sich gegen den Machtverlust.

Für den international expandierenden Schweizer Onlinehändler stellt sich damit auch die Frage, wie er an seine Produkte für den Zielmarkt kommt. Alles im Heimmarkt zu sourcen und dann zu exportieren ist oft keine Alternative. Zu unterschiedlich sind die Ausprägungen und Anforderungen im Zielmarkt – ganz abgesehen von der Kostensituation eines solchen Modells.

- Internationalisierung
- Zentrale versus dezentrale Logistik
- ECommerce-Systeme



Eine Alternative stellt die Gründung eines internationalen Ablegers dar, der in der Zielregion den lokalen regulatorischen Gegebenheiten folgend die nötigen Aufgaben übernimmt. Gerade im europäischen Raum kann sich dies für Händler aus dem Nicht-EU-Mitgliedsland Schweiz lohnen, dort strategische Kostenvorteile zu erzielen. Beispielsweise mit dem Aufbau

von mehreren Niederlassungen. So sind Schweizer Händler bekannt, die personalintensive Aufgaben wie Logistik in Ländern in Süd- oder Osteuropa domizilieren, während eher technisch- oder kommunikationsintensive Aufgaben entweder aus der Schweiz oder einem deutsch-sprachigen Land organisiert werden.

Auch hier gilt es, sich mit folgenden strategischen Kernfragen auseinanderzusetzen:

- Welche Anpassungen muss ich als Produzent an meinem Sortiment für den internationalen Markt vornehmen?
- Welchen regulatorischen Einschränkungen bin ich als Produzent im Zielmarkt unterworfen?
- Welche Einkaufskanäle muss ich für meine Handelsprodukte neu erschließen?
- Mit welchen regulatorischen Richtlinien seitens Hersteller oder Gesetzgeber werde ich als Händler konfrontiert?
- Kann die Logistik zentral oder dezentral erfolgen und welche Kostenvorteile ergeben sich aus den jeweiligen Alternativen?
- Welche Standorte in den Zielregionen bieten welche Vorteile, die ich für meinen Vertrieb nutzen kann?
- Welche Einflüsse und Anpassungen bedingt diese internationale Expansion auf meine etablierte Organisation im Schweizer Markt?

## Endkundenlogistik und After-sales

Von grundsätzlich strategischer Bedeutung ist die Frage, ob das Produkt eine Landesgrenze überschreitet zwischen dem Verlassen des Lagers und dem Eintreffen beim Kunden. Davon abhängig ist eine ganze Kette von Entscheidungen, Prozessen oder gesetzlichen Vorgaben.

Einige ausgewählte strategische Aspekte hierzu:

Wer als Schweizer Onlinehändler mit einer internationalen Niederlassung arbeitet, hat den Vorteil, entweder vor Ort zu sourcen oder seine eigenen Produkte in großer Stückzahl in die Zielregion zu transportieren und beispielsweise „en bloc“ zu verzollen. Dies schafft Vorteile auf Kosten- wie auch auf Prozessseite. Zudem können personalintensive Arbeiten wie die Kommissionierung in der Region ebenfalls mit Kostenvorteilen organisiert werden.

Regionale Niederlassungen offenbaren auch in Bezug auf den Versand verschiedene Vorteile. Nicht nur entfällt die Verzollung, auch Versandkosten sind im Domestic-Geschäft deutlich tiefer und allen voran spielt hier natürlich auch die Liefergeschwindigkeit eine immer entscheidendere Rolle. Kommt hinzu, dass im internationalen Versand nicht immer alle Adressen beliefert werden können. So ist die Zustellung beispielsweise an Postfachadressen bei internationalen Kurieren und Versendern eingeschränkt, wo



Top Online-Händler,  
Startups, Multi- und Cross-  
Channel-Pioniere diskutieren  
am 7. Mai 2014 in Zürich.

**DIE POST** 

Event-Partner

**JETZT TICKETS BESTELLEN !**

[ecommerce-connect.ch](http://ecommerce-connect.ch)



hingegen nationalen Anbietern der Zugang gewährleistet wird.

Eine lokale Organisation offenbart zusätzliche Vorteile im Payment-Bereich. Die Berücksichtigung von länderspezifischen Eigenheiten und bevorzugten Zahlungsmethoden wird genau so erleichtert wie die Rechnungsstellung in lokaler Währung zur Vermeidung von Währungsschwankungen wie auch die Prüfung von Bonitätsrisiken mit lokalen Dienstleistern.

Auch bezüglich After-Sales-Services ist es entscheidend, ob diese vor Ort gewährt werden können oder ob auch in der Rückabwicklung die Import-/Export-Problematik zum Tragen kommt. So können zum einen unterschiedliche Garantieleistungen bei Handelswaren seitens der Hersteller geltend gemacht werden. Andererseits können Retouren schneller und einfacher abgewickelt werden, wenn

sich diese im Land selber organisieren lassen. Gegebenenfalls können retournierte Artikel gleich wieder in denselben Markt zurückgeführt

werden, ohne neue länderspezifische Auszeichnungen, Umverpackungen oder anderen gesetzlichen Bestimmungen genügen zu müssen.

Und unabhängig davon, ob der verkaufte Artikel eine Landesgrenze überschritten hat oder nicht, gelten in jedem Fall die Verbraucherschutzrichtlinien des Käufers – in seinem Land. Schweizer Onlinehändler müssen sich also mit allen gesetzlichen Auflagen in den jeweiligen Zielregionen auseinandersetzen und ihre Systeme und Prozesse darauf abstimmen. Ein nicht immer leichtes Unterfangen, wie die Praxis zeigt.

### Anforderungen an die ECommerce-Systeme

Wer als Schweizer Händler erfolgreichen E-Commerce im eigenen Land betreibt, muss sich hinsichtlich seiner internationalen Expansion überlegen, welche Systemstrategie er weiterverfolgen will. Abhängig, wie er sich regional organisieren kann und welche Vertriebsstrategien er verfolgt, muss auch seine Systemlandschaft angepasst oder erweitert werden.

Wer eine aktuelle 3-Tier-Architektur betreibt, sieht sich mit Anpassungen auf den verschiedensten Ebenen konfrontiert.

Im Kernsystem, in der Regel ein ERP und/oder Warenwirtschaftssystem, erfordert es Anpassungen in den verschiedensten Bereichen: angefangen von weiteren Währungen, Versandkosten, Konditionen, MwSt-Sätzen über angepasste Logistikprozesse, unterschiedliche Lagerorte und -bestände, Einkaufskanälen und Kreditorhandhabung bis hin zum international ausgerichteten Debitoren-Management mit länderspezifischen Eigenheiten. Hinzu kommt, dass die verschiedenen Niederlassungen je nach Setup auch eigene Buchhaltungen und Steuerabschlüsse vorweisen müssen, die im Kernsystem konsolidiert und abgebildet werden müssen.



Wer im mittleren Layer seine gesamten Produktinformationen verwaltet, muss auch diese entsprechend anpassen: von Bildern, die kulturellen und zielgruppenspezifischen Anforderungen entsprechen müssen über internationale Texte (Sprache, Formulierungen, Kultur), Attribute und mehr. Auch sprachabhängige Mediendaten wie Manuals, Videos, Zertifikate et cetera gilt es genau so anzupassen wie die Auszeichnungen der Artikel und die Berücksichtigung von gesetzlichen Anforderungen.

Und welche Frontend-Strategie soll gefahren werden? Ist es das identische Shopfrontend für alle Zielmärkte und ist dieses flexibel genug, um den regionalen Unterschieden gerecht zu werden? Können alle Prozesse individuell und für den Nutzer verständlich abgebildet werden? Das gilt für unterschiedliche Sortimente, Artikelbeschreibungen, Preise, Steuersätze, Versandoptionen oder AGB um nur einige zu nennen.

Hier gilt es ganz klar zu differenzieren, ob das bisherige oder auch das neue Shopsystem fit genug ist für eine Internationalisierung oder ob regionale stark adaptierbare Frontends strategisch die bessere Variante wären.

### Von der Schweiz in die ganze Welt und wenn ja, zentral oder dezentral?

Wie auch immer diese Entscheidung lautet, sie muss zwingend den Ansprüchen der Kunden in den unterschiedlichsten Zielmärkten gerecht werden, denn dieser soll in allen Überlegungen im Zentrum stehen – ungeachtet all der Komplexität, welche eine internationale Expansion mit sich bringt. ■

