

Andere Länder, andere Potenziale:

Märkte für eine Internationalisierung identifizieren

von Thomas Lang



Thomas Lang ist
Geschäftsführer und
Inhaber der Carpathia
Consulting GmbH



Die Schweiz: Hohe Investitionen und Betriebskosten, kleiner Zielmarkt, überschaubare Skalierungsmöglichkeiten sind besondere Herausforderungen im eidgenössischen E-Commerce. Was liegt da für Schweizer Onlineshops näher, als die Expansion in die Ferne!?

ES IST UNBESTRITTEN, dass die Spieße der Schweizer Onlinehändler aus wirtschaftlicher Sicht im Heimmarkt in der Regel kürzer sind. War dies lange Zeit vernachlässigbar, ist der Druck in den vergangenen zwei bis drei Jahren enorm angestiegen. Ausländische Player haben den Schweizer Markt entdeckt und bearbeiten diesen intensiv. Und dabei sind deren Investitionen überschaubar, insbesondere wenn sie aus dem deutschen oder französischen Markt agieren. Zoll, Währung und Logistik stellen kaum noch

Hürden dar. Und diese internationalen Anbieter operieren in interessanten Skalierungsbereichen. Währenddessen die Schweizer Akteure mit vergleichbaren Investitionen und verhältnismäßig hohen Betriebskosten einen relativ gesehen kleinen Markt bearbeiten. Wie profitiert ein Schweizer Händler daher von ähnlichen Skaleneffekten und kann dem internationalen Wettbewerb Paroli bieten? Eine prüfungswürdige Alternative ist die Internationalisierung. Auf was ist zu achten? Eine strategische Auswahl.

- Expansion
- Skalierung
- Zielmarkt-Identifikation



Wettbewerbsvorteile identifizieren

Nur wenn der Schweizer Onlinehändler im internationalen Zielmarkt einen Wettbewerbsvorteil erzielen kann, lohnt es sich, eine Internationalisierung zu prüfen. Es muss ihm gelingen, aufgrund seiner Herkunft oder Positionierung die kostenmäßigen Nachteile im internationalen Wettbewerb auszugleichen. Er darf sich dabei durchaus auch auf etablierte Werte und Traditionen verlassen, auf welche die Schweizer Exportindustrie seit Jahrzehnten setzt – denn diesbezüglich agiert der Onlinemarkt nicht grundsätzlich differenziert.

Bei der Identifikation von Wettbewerbsvorteilen in Bezug auf die Herkunft stehen Fragen im Vordergrund wie:

- Ist die Schweiz als Herkunftsland der Produkte entscheidend?
- Welche Vorteile kann ich geltend machen, wenn der Händler aus der Schweiz kommt?
- Welchen Einfluss haben Swissness und eidgenössische Tradition auf den Kaufentscheid der internationalen Kundschaft?
- Können Services oder Qualitätsversprechen als typisch schweizerisches Differenzierungsmerkmal positioniert werden?
- Wie eng sind Brands und Werte mit der Schweiz verknüpft?
- Kann das Geschäftsmodell Vorteile ableiten, wenn es seinen Ursprung in der Schweiz hat?

Selbstverständlich erfolgen diese Fragestellungen ergänzend zu den grundsätzlichen Analysen bei der Erschließung von neuen Märkten oder Entwicklung von neuen Vertriebsmodellen. Doch nur wer mindestens eine der Fragen mit Ja beantworten oder qualitativ positive Antworten ableiten kann, sollte eine Internationalisierung ins Auge fassen. Denn nur dann besteht die Chance, das hohe Kostenniveau der Schweiz mit Qualität und Services wettzumachen.

Andere Länder, andere Sitten

In der Regel stellt die andere Sprache noch die geringste Herausforderung dar. Die Übersetzung eines Angebots ist eine rein funktionale Disziplin. Vielmehr gilt es dabei auch auf qualitative Inhalte zu achten. Einem besonderen Augenmerk kommt die Vermittlung der Kernbotschaft oder der –werte zu. Können diese überhaupt wie im Ursprungsland kommuniziert werden? Werden diese auch gleich wahrgenommen und stellen sie den gleichen (monetären) Wert für die Zielgruppen dar?

Geradezu ein Paradebeispiel stellt hier eines der jüngsten und populärsten Schweizer Exportgüter dar. Die FREITAG Tasche; hergestellt aus recyklierten LKW-Planen und anderen wiederverwendeten Materialien der Transportindustrie. Die Botschaft ist klar; unverwundlich, trendig und vor allem nachhaltig durch die

Wiederverwertung der Materialien. Was in unseren Breitengraden gut funktioniert und zu einem eigentlichen Exportschlager wird, funktioniert in entfernten Märkten nur, wenn die Botschaft auch verstanden werden kann. Denn nur dann stellt sie auch einen Wert dar. So kennt man in den USA – sozusagen dem Heimatland der Trucks und Long-Haul-Logistics – keine Planen, nur Aluminiumaufbauten auf den Lastwagen. Damit kann eine der wesentlichen Produktbotschaften nicht kommuniziert werden und bedarf anderer Werte für den Vertrieb. Die Zielgruppe kann den Kern „recyklierte LKW-Plane“ schlicht nicht verstehen.

Daher bedarf es auch im Bereich der Kommunikation folgender Grundsatzüberlegungen:

- Kann die Botschaft des Produktes oder Services im Zielland gleich kommuniziert werden?
- Stehen im Zielland die selben Qualitätsansprüche im Fokus und haben sie auch denselben Wert?
- Muss das Produkt oder der Service für den Zielmarkt adaptiert werden, beispielweise bezüglich Ausprägung, Verpackungseinheit oder Qualitätsversprechen.
- Folgt die Kommunikation den gleichen Regeln wie bei uns und auf denselben Kanälen?
- Welche Formulierungen und Keywords haben die selbe qualitative Bedeutung im Zielmarkt, was unmittelbar auch einen Einfluss auf SEO- und SEM-Strategien haben wird.
- Welche unterstützenden Kommunikationsmaßnahmen oder alternativen Botschaften müssen für den Zielmarkt entwickelt werden?
- Wie wichtig ist eine Vor-Ort-Präsenz zur Stärkung der Bekanntheit, Vertrauensbildung oder gar rechtlichen Anforderungen?

Diese strategischen Fragen sollte sich jeder Onlinehändler stellen, der internationale Expansionsgedanken hegt. Denn es geht grundsätzlich darum, wie er seine Value Proposition im Zielmarkt kommuniziert, gleich adaptiert oder gegebenenfalls gleich komplett andere entwickelt. ■