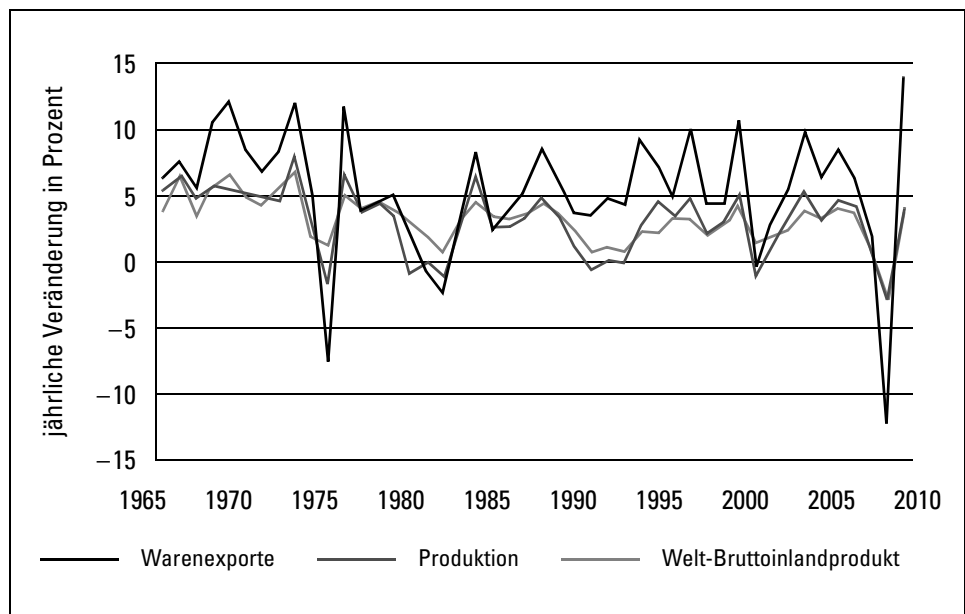
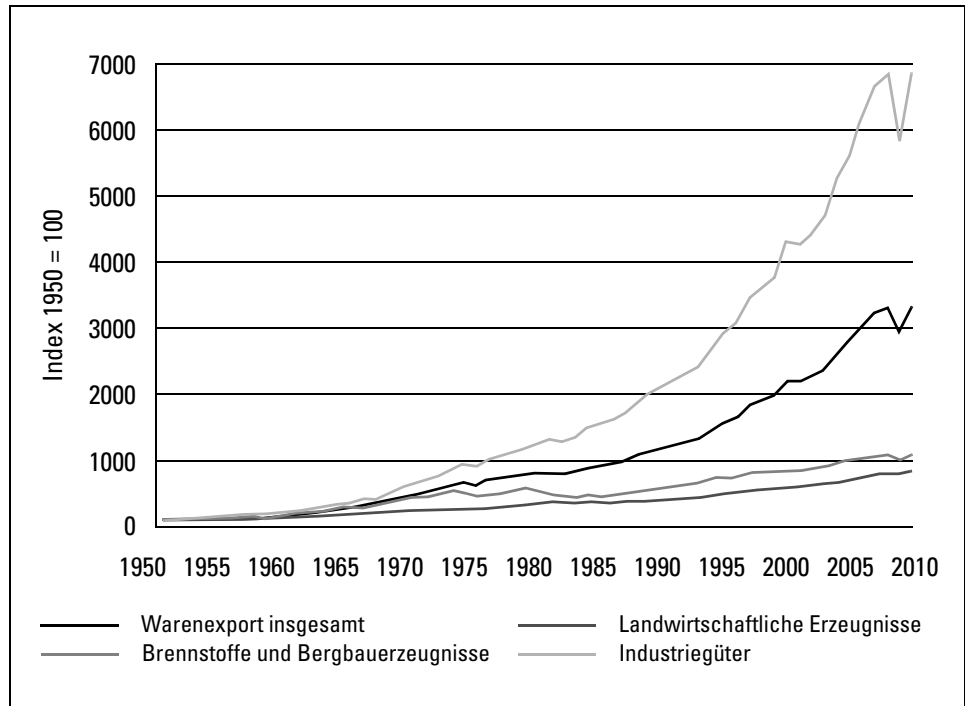


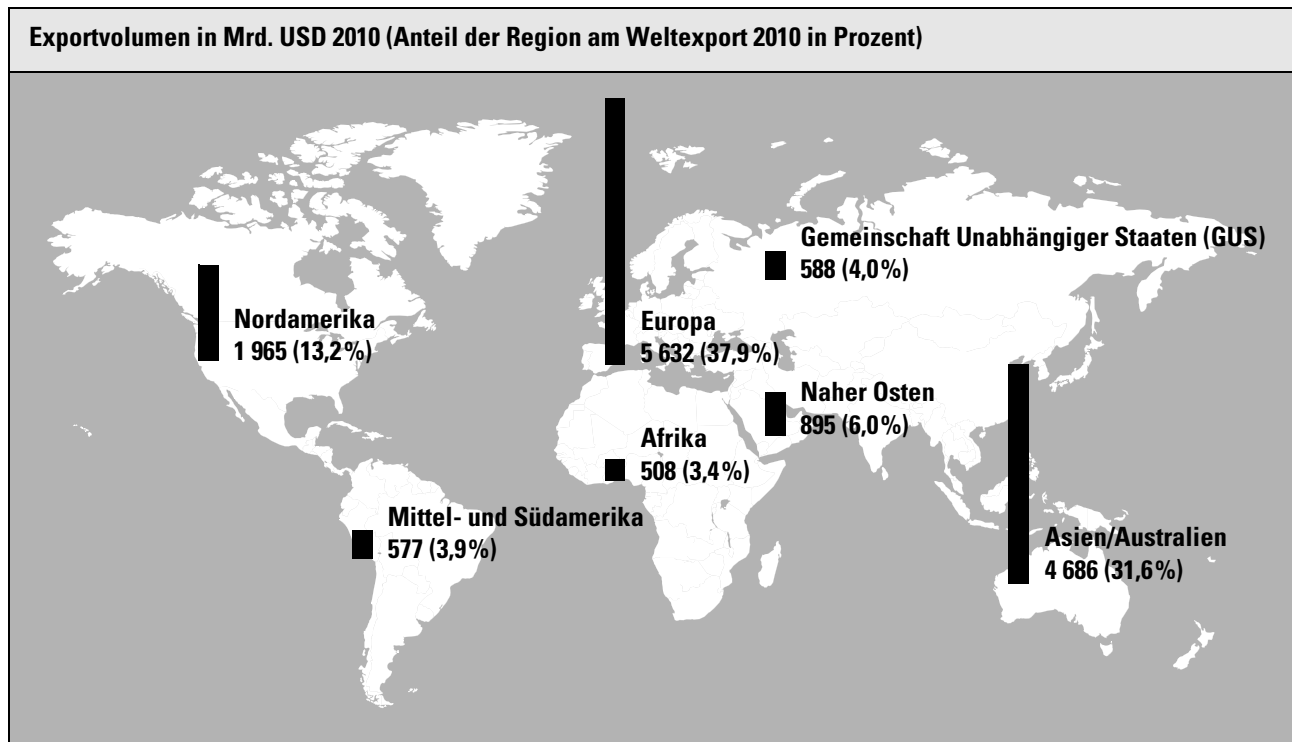
▲ Abbildung 1 Entwicklung der weltweiten Warenexporte, Produktion und Welt-Bruttoinlandprodukt (WTO 2011a; eigene Berechnung und Darstellung)



▲ Abbildung 2 Jährliche Veränderung der weltweiten Warenexporte, Produktion und Welt-Bruttoinlandprodukt (WTO 2011a; eigene Berechnung und Darstellung)



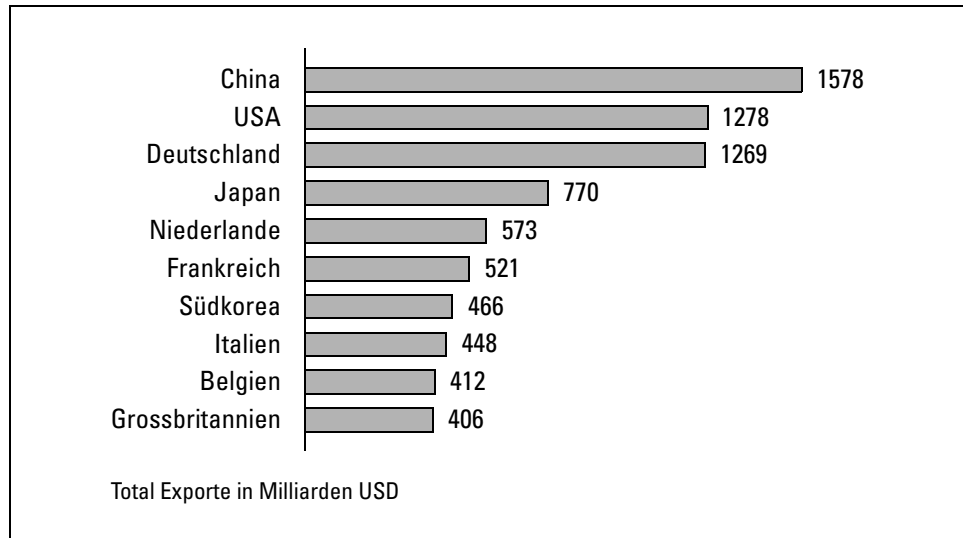
▲ Abbildung 3 Entwicklung der weltweiten Warenexporte nach Produktgruppen (WTO 2011a; eigene Berechnung und Darstellung)



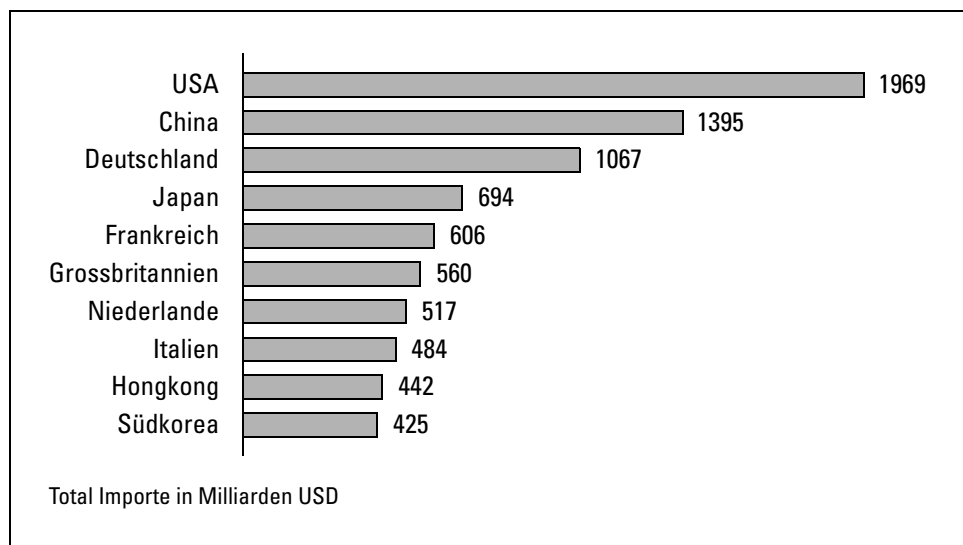
Handelsströme in Mrd. USD 2010

Nach (Zielregion) / Von (Herkunftregion)	Nordamerika	Mittel- und Südamerika	Europa	GUS	Afrika	Naher Osten	Asien/Australien
Nordamerika	956	165	330	11	32	53	413
Mittel- und Südamerika	138	148	108	8	15	15	134
Europa	416	98	3 998	180	177	168	524
Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (GUS)	33	6	308	109	9	19	88
Afrika	85	14	184	2	62	19	123
Naher Osten	79	7	108	5	29	89	471
Asien/Australien	801	148	808	85	128	198	2 464

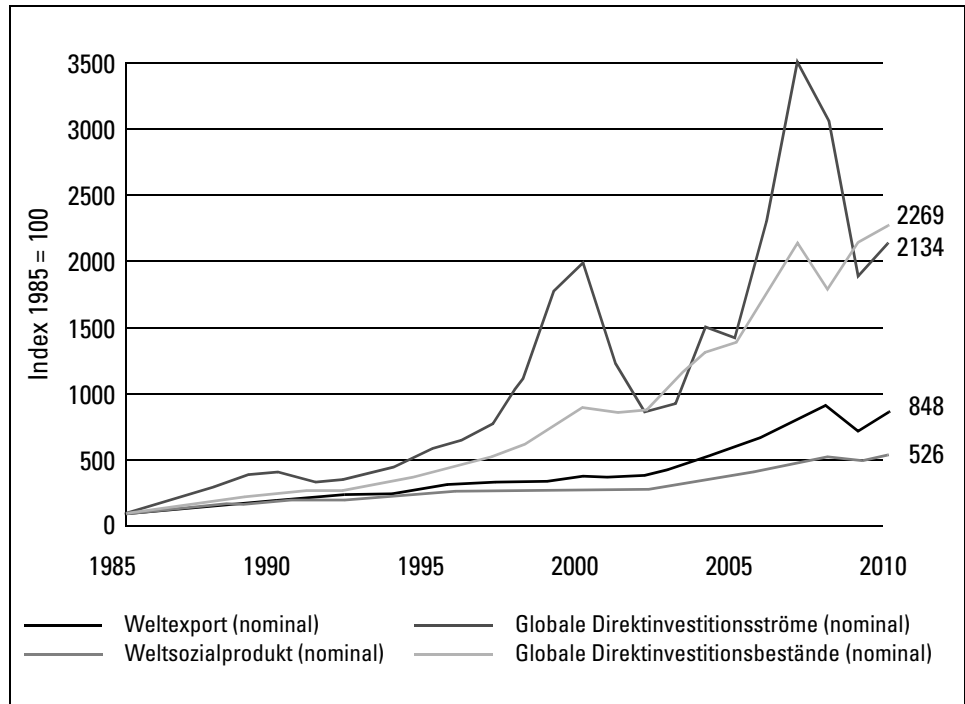
▲ Abbildung 4 Regionale Struktur des Welthandels (Quelle: WTO 2011a, eigene Darstellung)



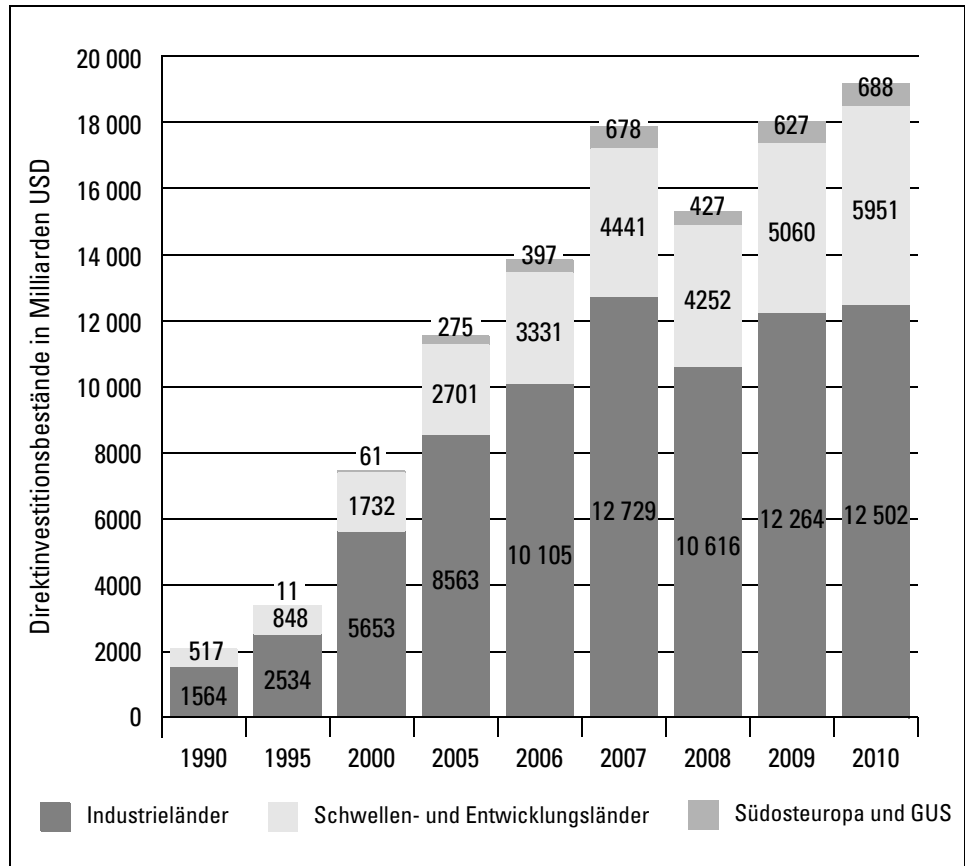
▲ Abbildung 5 Die weltweit grössten Exportnationen 2010 (WTO 2011a; eigene Darstellung)



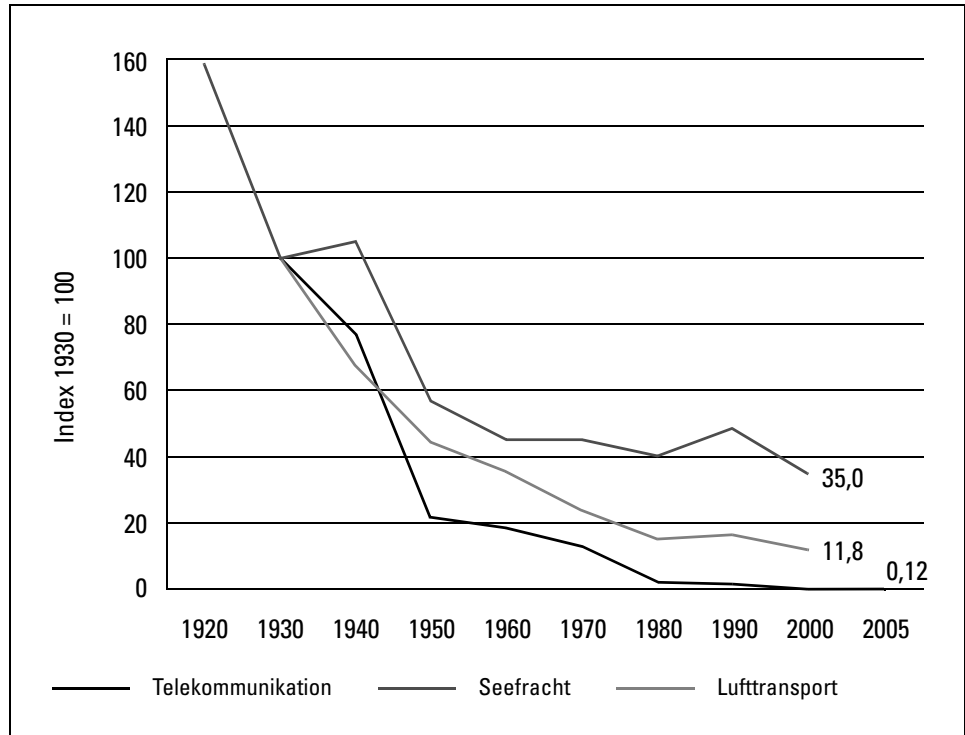
▲ Abbildung 6 Die weltweit grössten Importnationen 2010 (WTO 2011a; eigene Darstellung)



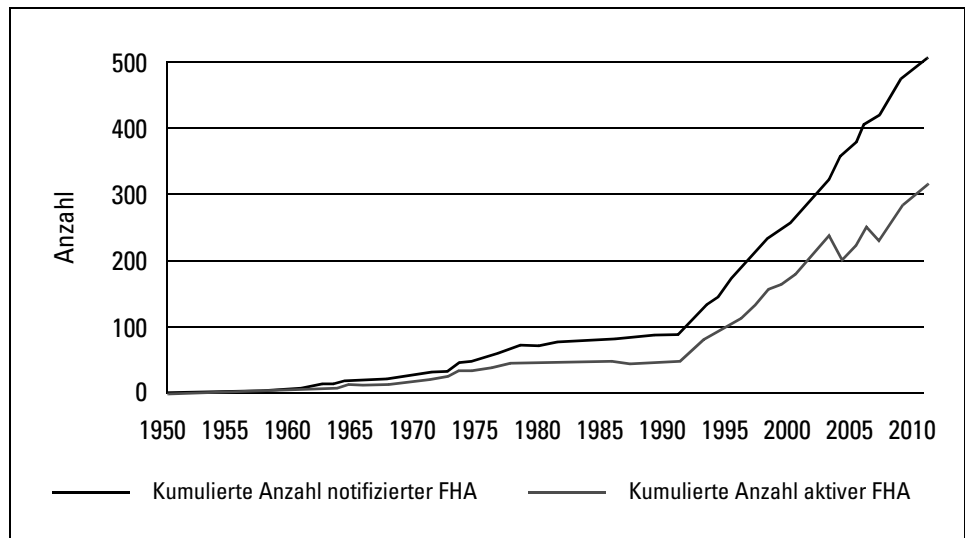
▲ Abbildung 7 Entwicklung der weltweiten Direktinvestitionsströme und -bestände (Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2011; eigene Darstellung)



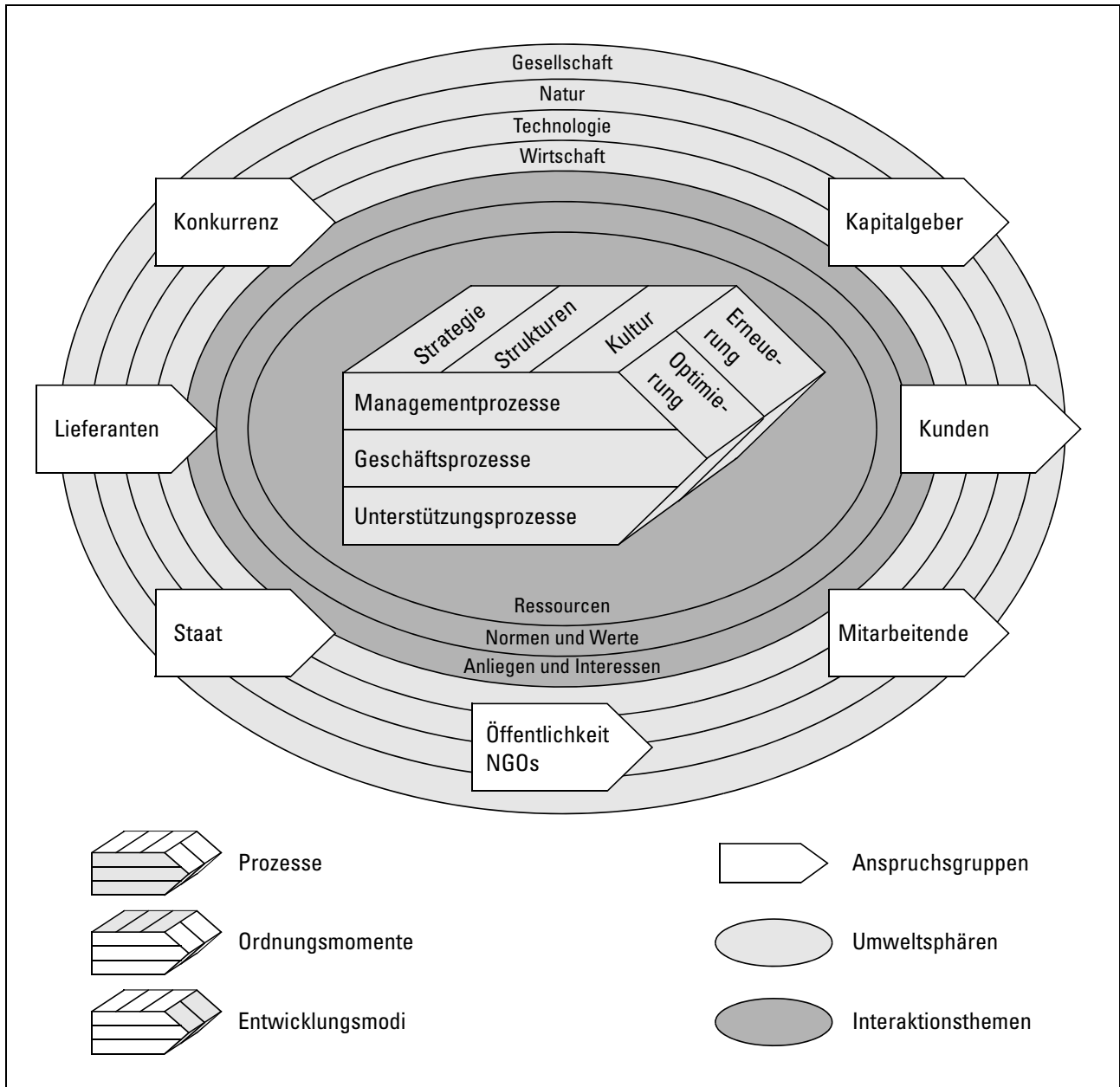
▲ Abbildung 8 Entwicklung der weltweiten Direktinvestitionsbestände nach Zielregionen (UNCTAD 2011; eigene Berechnung und Darstellung)



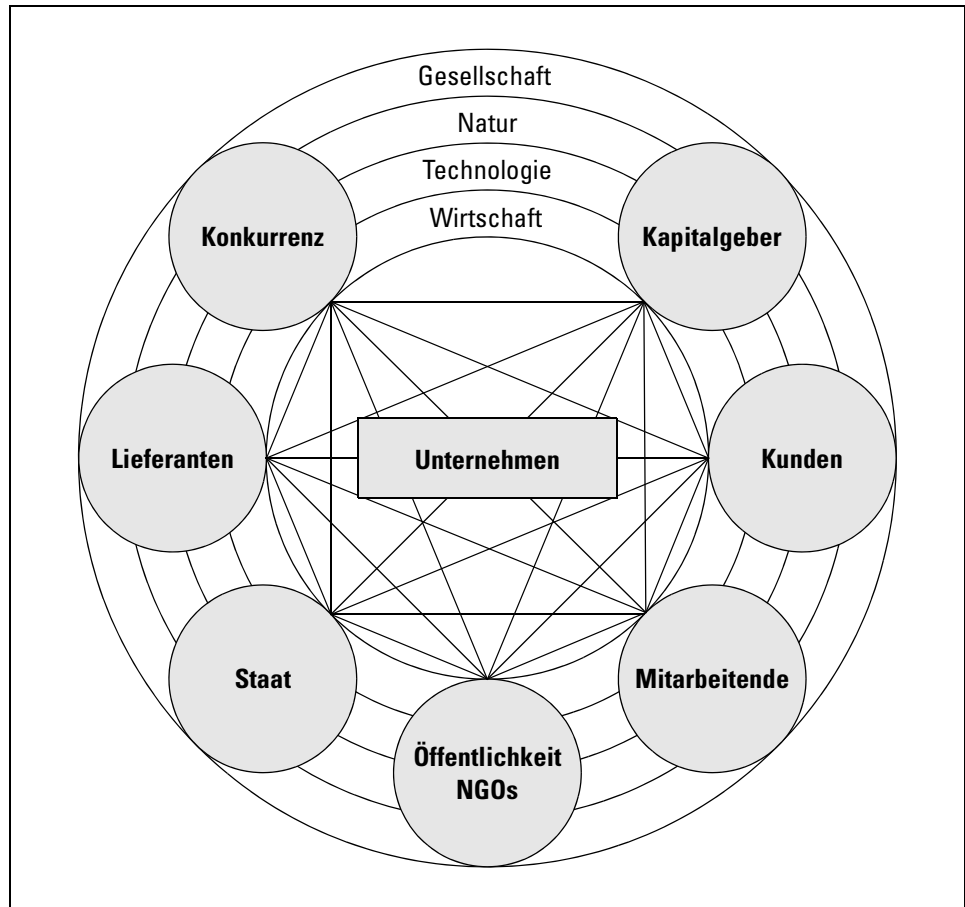
▲ Abbildung 9 Entwicklung der Transport- und Kommunikationskosten (Bundeszentrale für politische Bildung 2010)



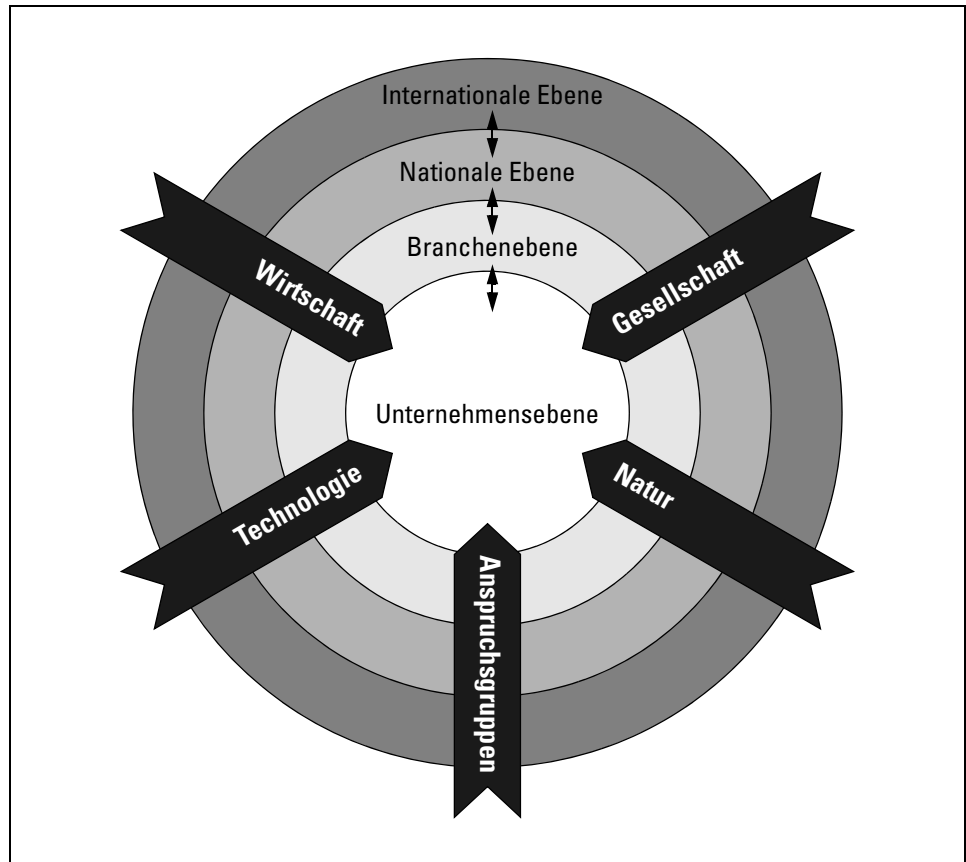
▲ Abbildung 10 Anzahl bilateraler und regionaler Freihandelsabkommen (FHA) (WTO 2011c; eigene Darstellung)



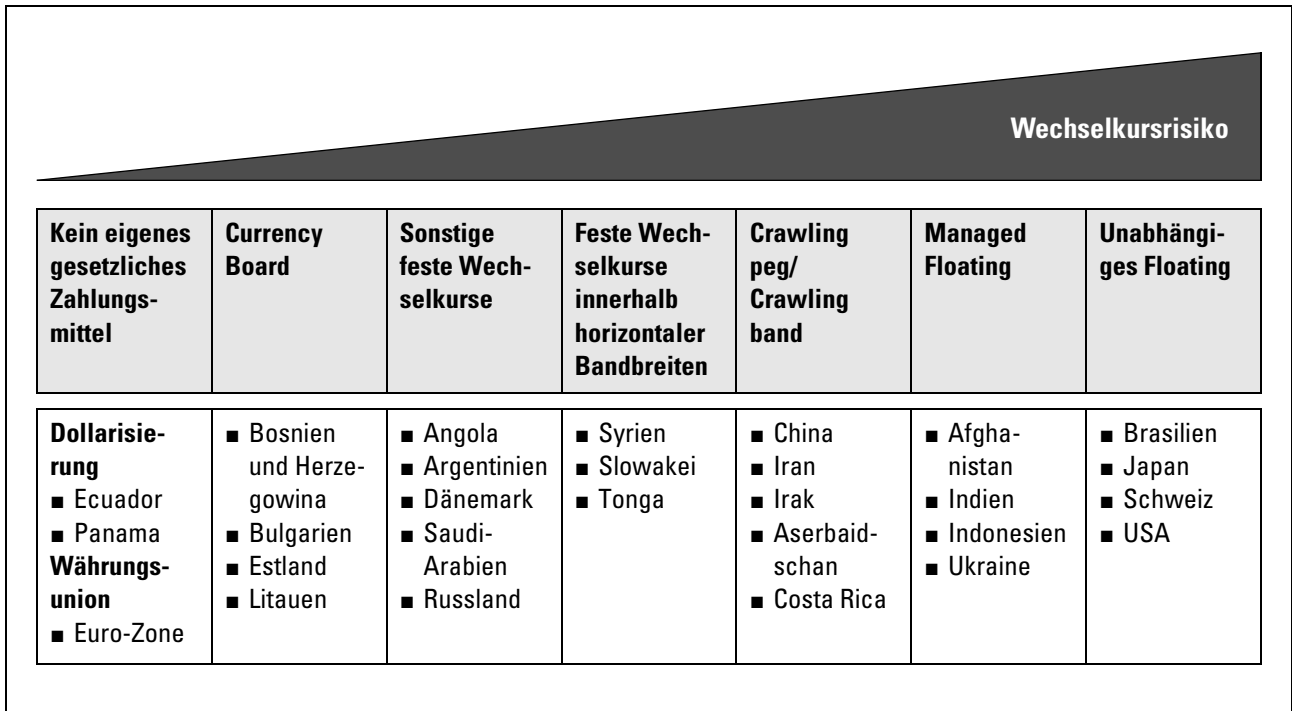
▲ Abbildung 11 Das neue St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm 2003)



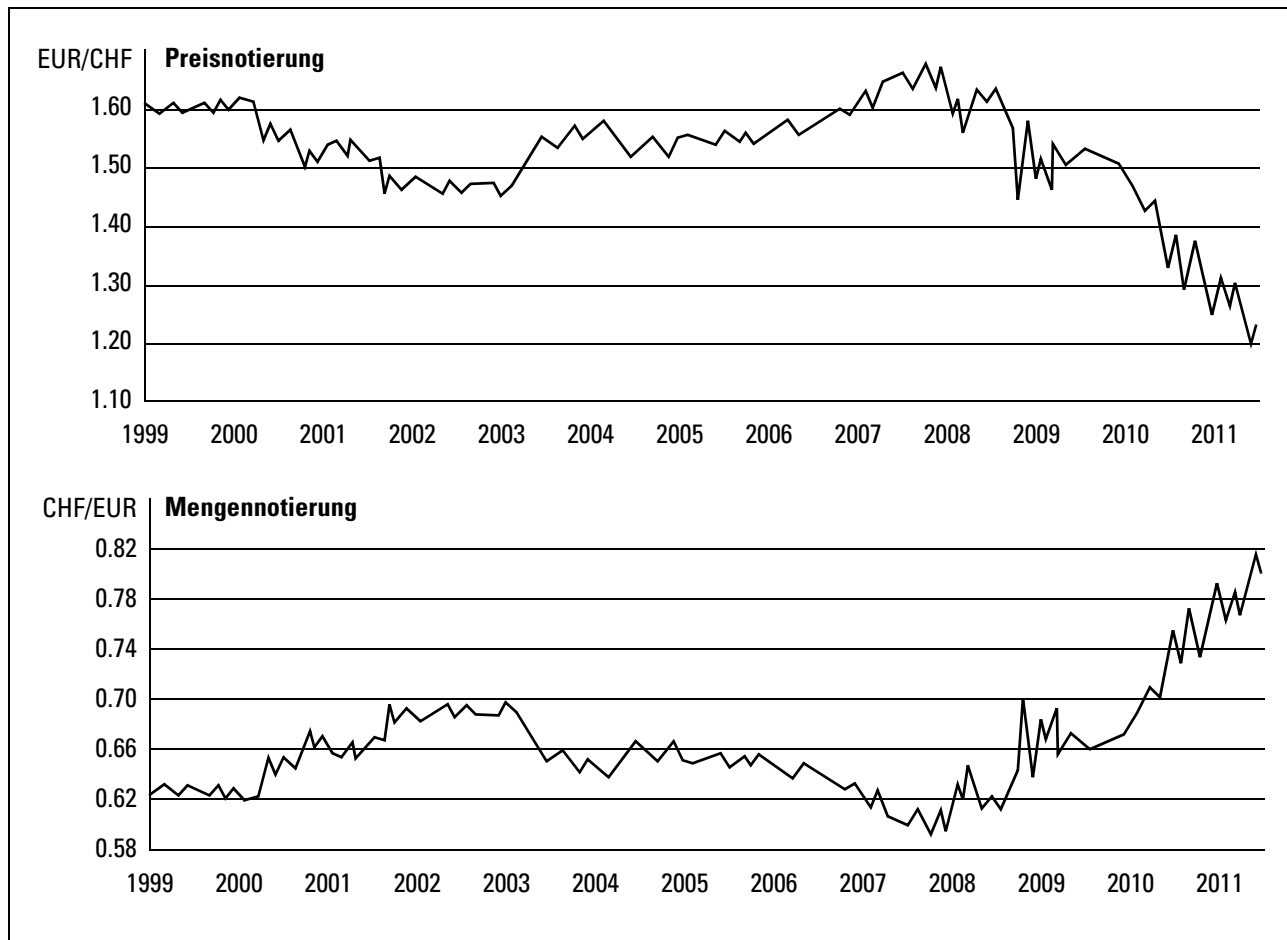
▲ Abbildung 12 Umweltsphären und Anspruchsgruppen eines Unternehmens (Thommen 2012, S. 57; leicht geänderte Darstellung)



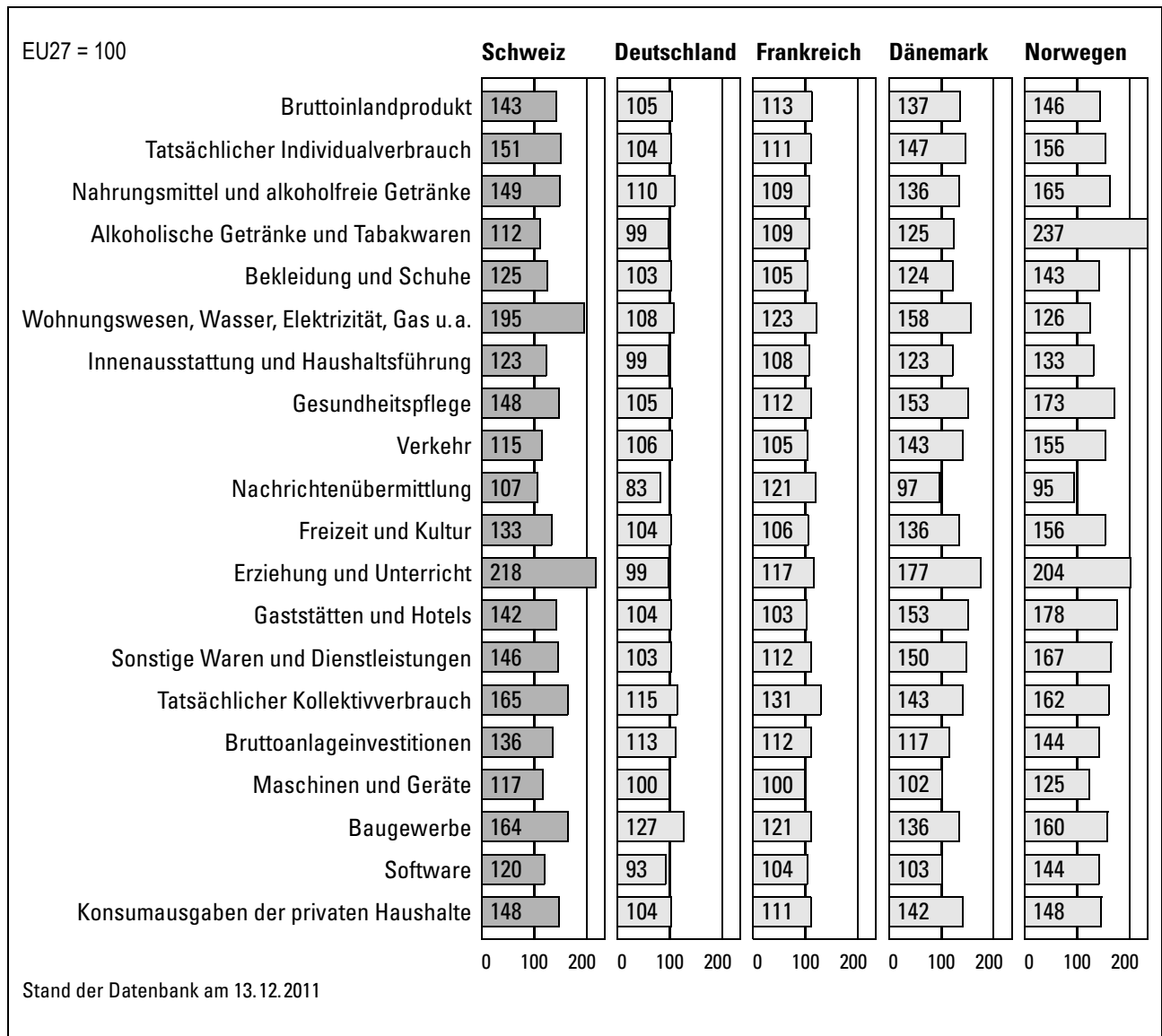
▲ Abbildung 13 Umfeldebene nach Austin (eigene Darstellung in Anlehnung an Austin 1991)



▲ Abbildung 14 Wechselkursregimes und Wechselkursrisiko (eigene Darstellung basierend auf International Monetary Fund [IMF] 2008; Stand 30. April 2008)



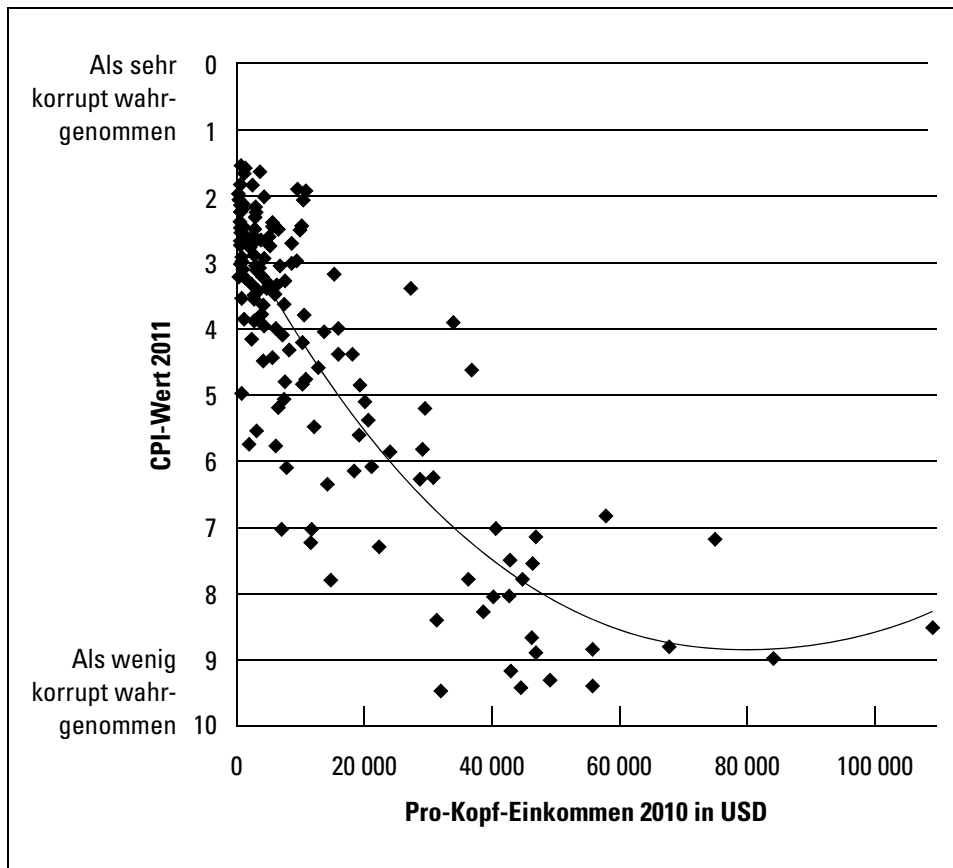
▲ Abbildung 15 Wechselkurs des Schweizer Franken (CHF) und des Euro (EUR)
(The European Central Bank 2011)



▲ Abbildung 16 Preisniveauidizes im internationalen Vergleich 2010 (Bundesamt für Statistik 2011; Eurostat)

Rang	Land/Gebiet	CPI Wert 2011	Rang	Land/Gebiet	CPI Wert 2011	Rang	Land/Gebiet	CPI Wert 2011	Rang	Land/Gebiet	CPI Wert 2011
1	Neuseeland	9,5	46	Macau	5,1	91	Trinidad & Tobago	3,2	134	Nicaragua	2,5
2	Dänemark	9,4	46	Mauritius	5,1	91	Sambia	3,2	134	Niger	2,5
2	Finnland	9,4	49	Ruanda	5,0	95	Albanien	3,1	134	Pakistan	2,5
4	Schweden	9,3	50	Costa Rica	4,8	95	Indien	3,1	134	Sierra Leone	2,5
5	Singapur	9,2	50	Litauen	4,8	95	Kiribati	3,1	143	Aserbajdschan	2,4
6	Norwegen	9,0	50	Oman	4,8	95	Swasiland	3,1	143	Belarus	2,4
7	Niederlande	8,9	50	Seychellen	4,8	95	Tonga	3,1	143	Union d. Komoren	2,4
8	Australien	8,8	54	Ungarn	4,6	100	Argentinien	3,0	143	Mauretanien	2,4
8	Schweiz	8,8	54	Kuwait	4,6	100	Benin	3,0	143	Nigeria	2,4
10	Kanada	8,7	56	Jordanien	4,5	100	Burkina Faso	3,0	143	Russland	2,4
11	Luxemburg	8,5	57	Tschechische Rep.	4,4	100	Dschibuti	3,0	143	Timor-Leste	2,4
12	Hongkong	8,4	57	Namibia	4,4	100	Gabun	3,0	143	Togo	2,4
13	Island	8,3	57	Saudi Arabien	4,4	100	Indonesien	3,0	143	Uganda	2,4
14	Deutschland	8,0	60	Malaysia	4,3	100	Madagaskar	3,0	152	Tadschikistan	2,3
14	Japan	8,0	61	Kuba	4,2	100	Malawi	3,0	152	Ukraine	2,3
16	Österreich	7,8	61	Lettland	4,2	100	Mexiko	3,0	154	Zentralafrik. Rep.	2,2
16	Barbados	7,8	61	Türkei	4,2	100	S. Tomé & Príncipe	3,0	154	Republik Kongo	2,2
16	Grossbritannien	7,8	64	Georgien	4,1	100	Suriname	3,0	154	Côte d'Ivoire	2,2
19	Belgien	7,5	64	Südafrika	4,1	100	Tansania	3,0	154	Guinea-Bissau	2,2
19	Irland	7,5	66	Kroatien	4,0	112	Algerien	2,9	154	Kenia	2,2
21	Bahamas	7,3	66	Montenegro	4,0	112	Ägypten	2,9	154	Laos	2,2
22	Chile	7,2	66	Slowakei	4,0	112	Kosovo	2,9	154	Nepal	2,2
22	Katar	7,2	69	Ghana	3,9	112	Moldau	2,9	154	Papua Neuguinea	2,2
24	USA	7,1	69	Italien	3,9	112	Senegal	2,9	154	Paraguay	2,2
25	Frankreich	7,0	69	Mazedonien	3,9	112	Vietnam	2,9	154	Simbabwe	2,2
25	St. Lucia	7,0	69	Samoa	3,9	118	Bolivien	2,8	164	Kambodscha	2,1
25	Uruguay	7,0	73	Brasilien	3,8	118	Mali	2,8	164	Guinea	2,1
28	Ver. Arab. Emirate	6,8	73	Tunesien	3,8	120	Bangladesch	2,7	164	Kirgisistan	2,1
29	Estland	6,4	75	China	3,6	120	Ecuador	2,7	164	Jemen	2,1
30	Zypern	6,3	75	Rumänien	3,6	120	Äthiopien	2,7	168	Angola	2,0
31	Spanien	6,2	77	Gambia	3,5	120	Guatemala	2,7	168	Tschad	2,0
32	Botsuana	6,1	77	Lesotho	3,5	120	Iran	2,7	168	Dem. Rep. Kongo	2,0
32	Portugal	6,1	77	Vanuatu	3,5	120	Kasachstan	2,7	168	Libyen	2,0
32	Taiwan	6,1	80	Kolumbien	3,4	120	Mongolei	2,7	172	Burundi	1,9
35	Slowenien	5,9	80	El Salvador	3,4	120	Mosambik	2,7	172	Äquatorialguinea	1,9
36	Israel	5,8	80	Griechenland	3,4	120	Salomonen	2,7	172	Venezuela	1,9
36	S. Vincent & Grenad.	5,8	80	Marokko	3,4	129	Armenien	2,6	175	Haiti	1,8
38	Bhutan	5,7	80	Peru	3,4	129	Dominik. Rep.	2,6	175	Irak	1,8
39	Malta	5,6	80	Thailand	3,4	129	Honduras	2,6	177	Sudan	1,6
39	Puerto Rico	5,6	86	Bulgarien	3,3	129	Philippinen	2,6	177	Turkmenistan	1,6
41	Kap Verde	5,5	86	Jamaika	3,3	129	Syrien	2,6	177	Usbekistan	1,6
41	Polen	5,5	86	Panama	3,3	134	Kamerun	2,5	180	Afghanistan	1,5
43	Südkorea	5,4	86	Serbien	3,3	134	Eritrea	2,5	180	Myanmar	1,5
44	Brunei	5,2	86	Sri Lanka	3,3	134	Guyana	2,5	182	Nordkorea	1,0
44	Dominica	5,2	91	Bosnien & Herzeg.	3,2	134	Libanon	2,5	182	Somalia	1,0
46	Bahrain	5,1	91	Liberia	3,2	134	Malediven	2,5			

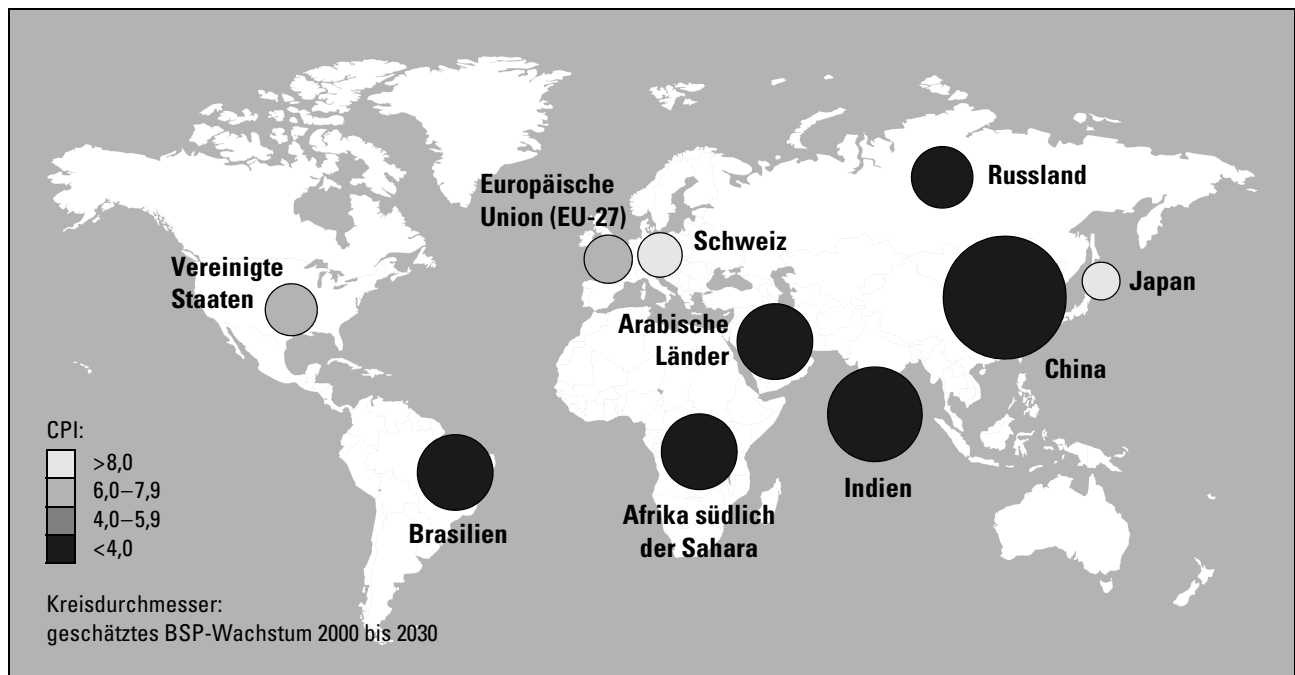
▲ Abbildung 17 Korruptionswahrnehmungsindex (CPI) 2011 – Tabellarisches Ranking (Transparency International 2011a)



▲ Abbildung 18 Pro-Kopf-Einkommen und Korruption (eigene Darstellung basierend auf Transparency International 2011a; International Monetary Fund 2011)

Rang	Land/Gebiet	BPI Wert 2011	Rang	Land/Gebiet	BPI Wert 2011
1	Niederlande	8,8	15	Hongkong	7,6
1	Schweiz	8,8	15	Italien	7,6
3	Belgien	8,7	15	Malaysia	7,6
4	Deutschland	8,6	15	Südafrika	7,6
4	Japan	8,6	19	Taiwan	7,5
6	Australien	8,5	19	Indien	7,5
6	Kanada	8,5	19	Türkei	7,5
8	Singapur	8,3	22	Saudi-Arabien	7,4
8	Grossbritannien	8,3	23	Argentinien	7,3
10	USA	8,1	23	Vereinigte Arabische Emirate	7,3
11	Frankreich	8,0	25	Indonesien	7,1
11	Spanien	8,0	26	Mexiko	7,0
13	Südkorea	7,9	27	China	6,5
14	Brasilien	7,7	28	Russland	6,1

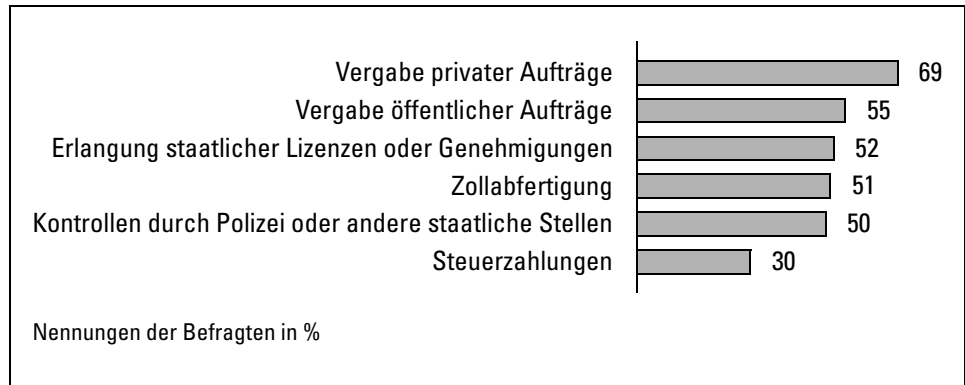
▲ Abbildung 19 Bestechungszahlerindex (BPI) 2011 – Tabellarisches Ranking (Transparency International 2011b)



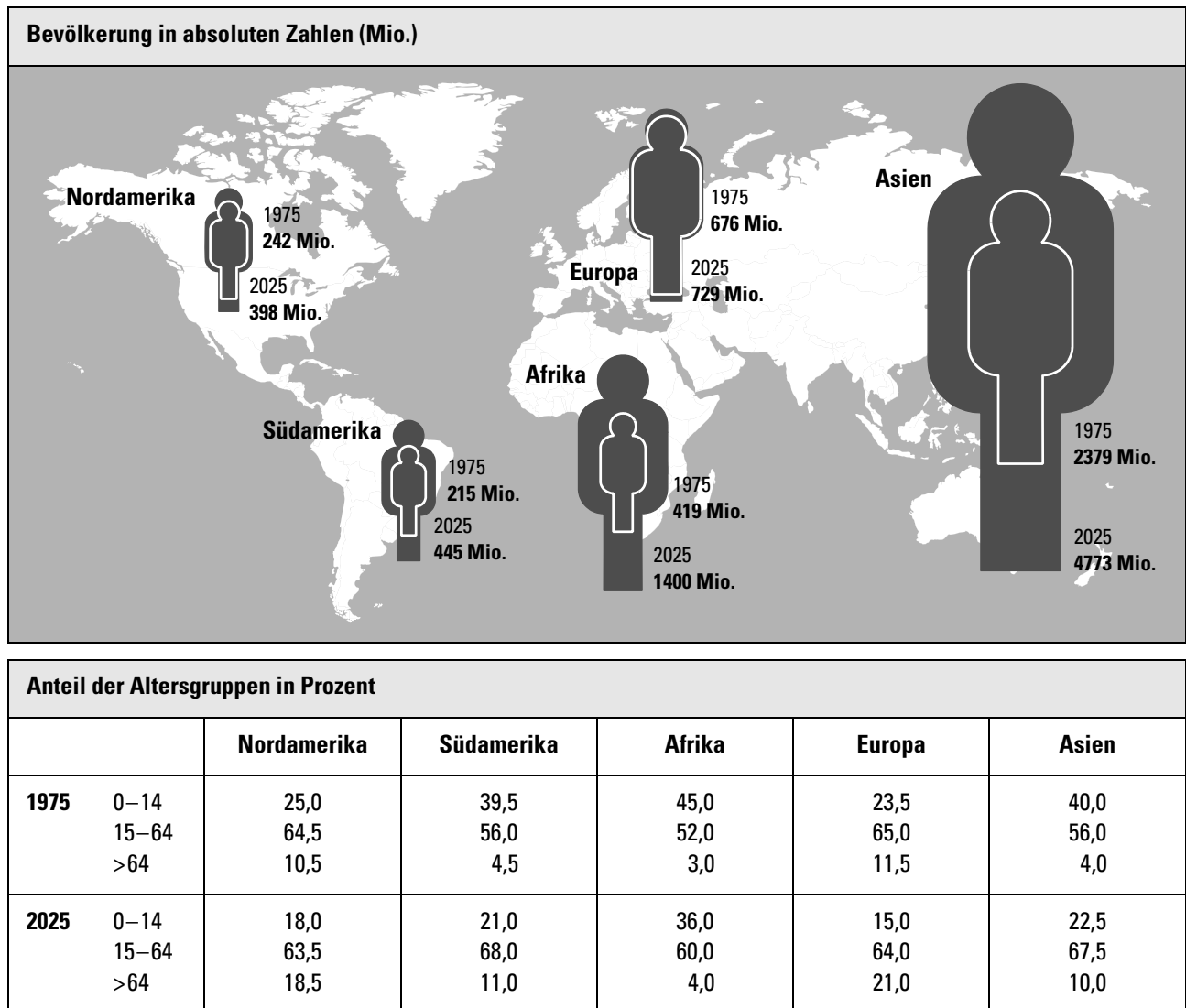
	Wirtschaftswachstum¹ 2000–2030	Corruption Perceptions Index (CPI)² 2011
Schweiz	58 %	8,8
Japan	37 %	8,0
Vereinigte Staaten	81 %	7,1
Europäische Union (EU-27)	55 %	6,3
Arabische Länder	226 %	3,9
Brasilien	156 %	3,8
China	1083 %	3,6
Indien	650 %	3,1
Afrika südlich der Sahara	316 %	2,9
Russland	173 %	2,4

1 Geschätztes Wirtschaftswachstum 2000 bis 2030 in Prozent; ab 2009 Prognosen
 2 CPI-Skala: von 0 «als sehr korrupt wahrgenommen» bis 10 «als wenig korrupt wahrgenommen»

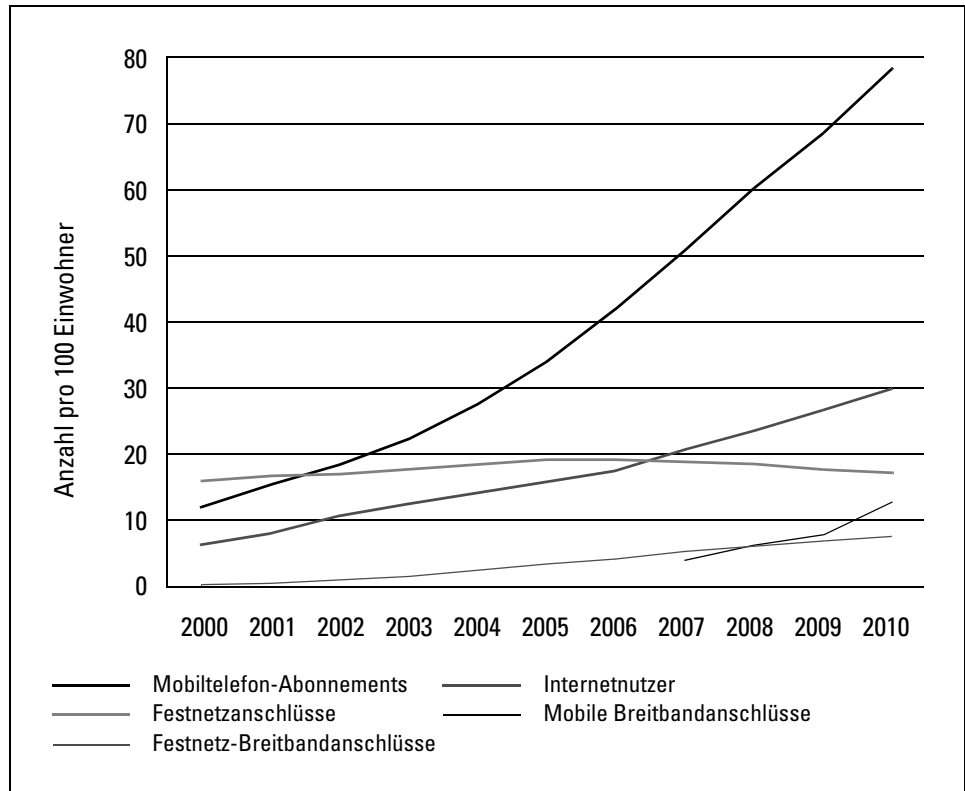
▲ **Abbildung 20** Wachstumsmärkte und Korruption
(eigene Darstellung basierend auf Becker/Hauser/Kronthaler 2012)



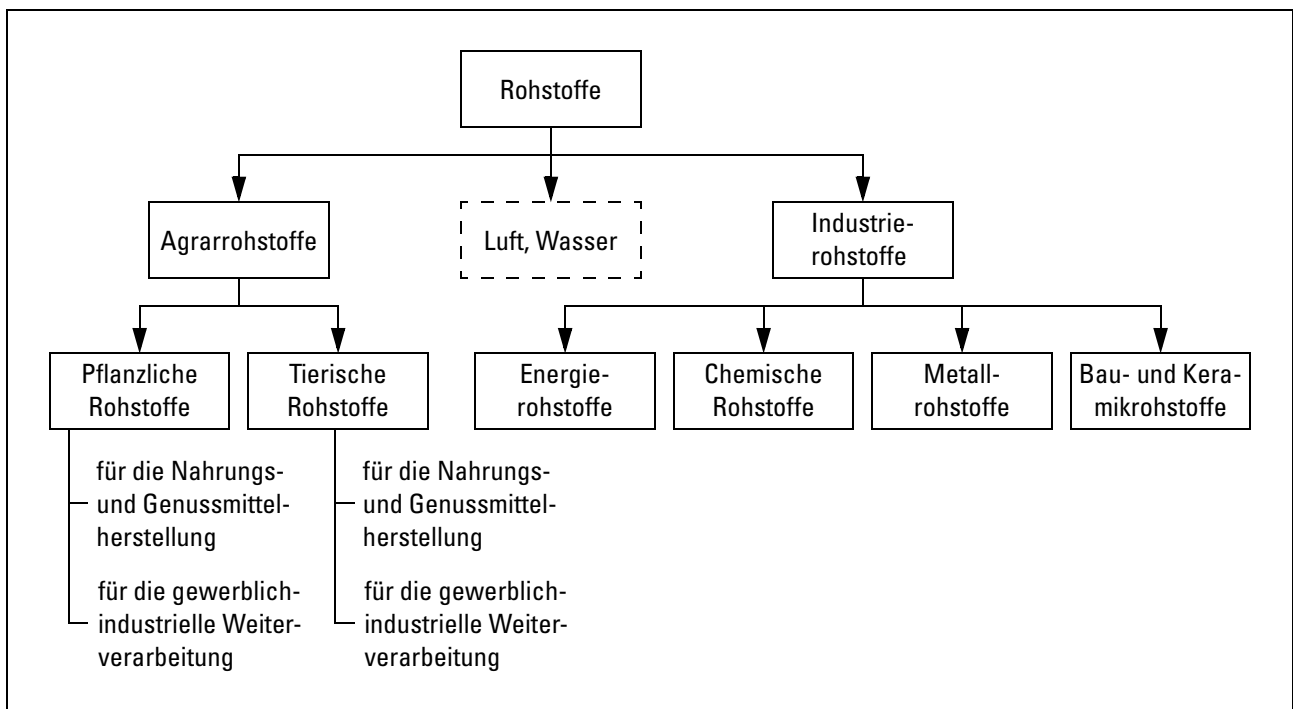
▲ Abbildung 21 Konfrontation mit Korruption nach Bereichen
(eigene Darstellung basierend auf Becker/Hauser/Kronthaler 2012)



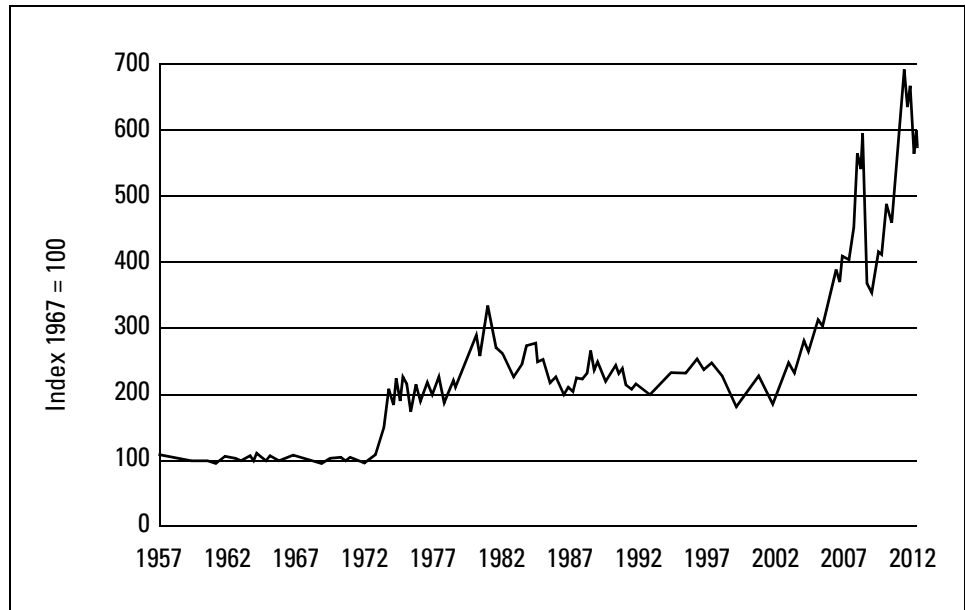
▲ Abbildung 22 Demographische Entwicklung nach Regionen, 1975–2025 (eigene Darstellung in Anlehnung an Credit Suisse 2009, basierend auf World Population Prospects, Revision von 2008)



▲ Abbildung 23 Weltweite Entwicklungen im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie (ITU Statistics 2010a [www.itu.int/ict/statistics, 22.10.2011])



▲ Abbildung 24 Klassifikation von Rohstoffen nach Herkunft und Verwendungszweck (Barsch/Bürger 1996, leicht geänderte und erweiterte Darstellung)



▲ Abbildung 25 Entwicklung der Rohstoffpreise (Thomson Reuters 2012)

	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2025	2030
OECD-Staaten*	56,7	57,8	57,9	52,7	46,2	42,0	39,2	37,0	35,0
Nicht-OECD-Staaten	43,3	42,2	42,1	47,3	53,8	58,0	60,8	63,0	65,0
Europa	22,3	21,0	20,5	18,9	16,3	15,0	14,2	13,5	12,8
Europäische Union*	20,3	19,1	18,5	16,9	14,5	13,2	12,3	11,6	10,8
USA	24,4	24,9	25,0	22,2	19,2	17,2	15,7	14,6	13,7
China	8,4	10,7	10,4	14,8	20,1	23,5	25,2	26,0	26,3
Ehemalige Sowjetunion**	16,9	11,3	9,7	9,1	8,3	7,8	7,5	7,4	7,3

* Mitgliedsstaaten am 01.01.2010; ** ohne EU-Mitgliedsstaaten

▲ Abbildung 26 Anteil am weltweiten Energieverbrauch nach Regionen (BP 2011b, ab 2010 Prognosen; eigene Berechnungen)



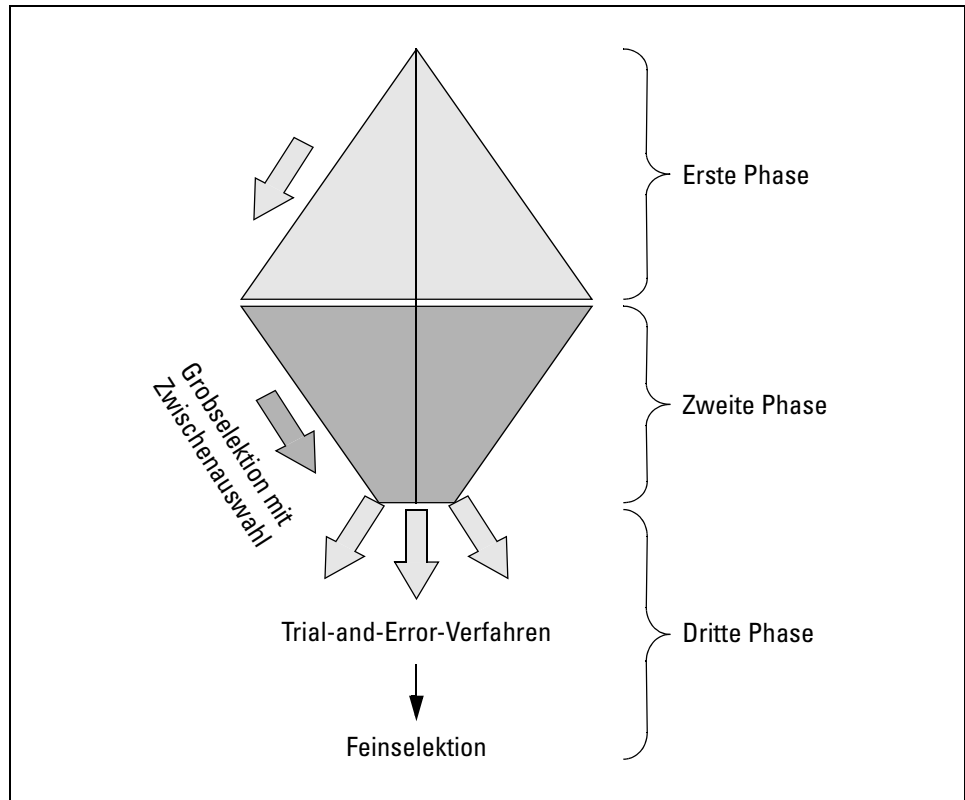
▲ Abbildung 27 Auslöser der Internationalisierung

Capabilities	Erfahrung	Die Belegschaft des Unternehmens ist international zusammengesetzt	1	2	3	4	5
		Die Führungskräfte waren früher im Ausland oder für internationale Unternehmen tätig	1	2	3	4	5
		Die Führungskräfte verfügen bereits über Kontakte zu Kunden, Partnern und/oder Absatzmittlern im Ausland	1	2	3	4	5
	Ressourcen	Das Unternehmen ist in der Lage, Liefertermine einzuhalten	1	2	3	4	5
		Das Unternehmen hat die Möglichkeit, den Umsatz in kurzer Zeit um ein Vielfaches zu erhöhen	1	2	3	4	5
		Das Unternehmen kann die zum Aufbau des Auslandsgeschäftes erforderlichen Mittel zur Verfügung stellen	1	2	3	4	5
	Know-how	Die MitarbeiterInnen verfügen über ausreichende Fremdsprachenkenntnisse	1	2	3	4	5
		Das Unternehmen kann seine Marktleistungen an international unterschiedliche Bedürfnisse anpassen	1	2	3	4	5
		Das Unternehmen weiss, wie man seine Marktleistungen international vermarktet	1	2	3	4	5
Commitment	Expansionswille	Das Unternehmen will wachsen	1	2	3	4	5
		Die Internationalisierung stellt für das Unternehmen eine strategische Absicht dar	1	2	3	4	5
		Das Unternehmen orientiert sich an langfristigen Zielen	1	2	3	4	5
	Risikobereitschaft	Die Kapitalgeber sind risikofreudig	1	2	3	4	5
		Das Unternehmen ist bereit, Kapital in die Internationalisierung zu investieren	1	2	3	4	5
		Das Unternehmen kann Rückschläge im internationalen Geschäft verkraften	1	2	3	4	5
	Einsatzbereitschaft	Das Personal ist bereit, die für den Export erforderlichen Auslandeinsätze zu leisten	1	2	3	4	5
		Das Management ist bereit, Zeit in den Aufbau von Auslandsmärkten zu investieren	1	2	3	4	5
		Das Management kann Zeit im Ausland verbringen, ohne dass das Heimgeschäft darunter leidet	1	2	3	4	5
1 = wenig zutreffend 3 = durchschnittlich zutreffend 5 = stark zutreffend							

▲ Abbildung 28 Checkliste: Voraussetzungen der Internationalisierung

Competitiveness	Differenzierung	Das Unternehmen kann sich mit seinen Marktleistungen im internationalen Vergleich deutlich abheben	1	2	3	4	5	
		Das Unternehmen ist der internationalen Konkurrenz einen Schritt voraus	1	2	3	4	5	
		Die Preise liegen international in einem vergleichbaren Rahmen	1	2	3	4	5	
	Nachhaltigkeit	Das Unternehmen kann seinen Wettbewerbsvorteil durch Patente, Geheimhaltung oder Weiterentwicklung schützen	1	2	3	4	5	
		Die Wettbewerbsvorteile sind langfristig wirksam	1	2	3	4	5	
		Die Marktleistungen entsprechen langfristig stabilen Bedürfnissen	1	2	3	4	5	
	Reifegrad	Die Marktleistungen haben sich im Heimmarkt bewährt	1	2	3	4	5	
		Die Marktleistungen weisen keine Kinderkrankheiten mehr auf	1	2	3	4	5	
		Es kommt selten vor, dass Marktleistungen nachgebessert werden müssen	1	2	3	4	5	
	Standortvorteil	Im Heimmarkt steht viel Know-how zur Erstellung der Marktleistungen zur Verfügung	1	2	3	4	5	
		Die Nachfrage nach den Marktleistungen ist im Heimmarkt besonders anspruchsvoll	1	2	3	4	5	
		Im Heimmarkt herrscht ein intensiver Wettbewerb unter den Leistungsanbietern	1	2	3	4	5	
	Transportierbarkeit	Der Kundennutzen aus den Marktleistungen lässt sich einfach erklären	1	2	3	4	5	
		Die Marktleistungen lassen sich einfach ins Ausland transportieren	1	2	3	4	5	
		Die ausländischen Kunden sind bereit, in den Heimmarkt zu kommen, um die Marktleistungen zu beziehen	1	2	3	4	5	
	Standardisierbarkeit	Die Bedürfnisse nach den Marktleistungen sind weltweit identisch	1	2	3	4	5	
		Die Marktleistungen sind kulturunabhängig	1	2	3	4	5	
		Die Marktleistungen müssen nicht an international unterschiedliche Normen angepasst werden	1	2	3	4	5	
	1 = wenig zutreffend 3 = durchschnittlich zutreffend 5 = stark zutreffend							

▲ Abbildung 28 Checkliste: Voraussetzungen der Internationalisierung (Forts.)



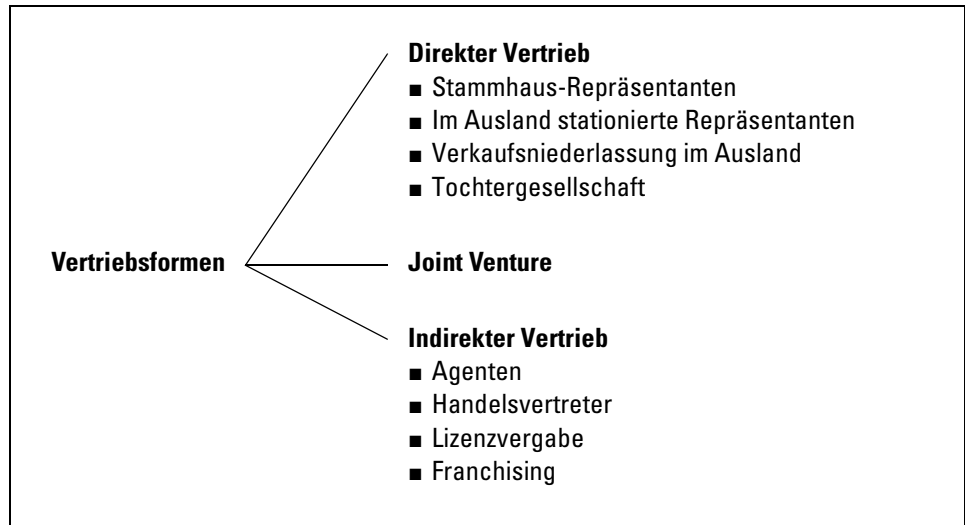
▲ Abbildung 29 Drachenmodell (Lehmann/Cadosch 2003)

Rahmenbedingungen	Einschätzungen				
	--	-	∅	+	++
Politische Stabilität	--	-	∅	+	++
Rechtssicherheit	--	-	∅	+	++
Verstaatlichungstendenzen	--	-	∅	+	++
Steuerquoten	--	-	∅	+	++
Handelsabkommen	--	-	∅	+	++
Sprachliche Verständigung	--	-	∅	+	++
Religion	--	-	∅	+	++
Korruption	--	-	∅	+	++
Bevölkerungsdichte	--	-	∅	+	++
Wohlstandsverteilung	--	-	∅	+	++
Diskriminierung von Ausländern	--	-	∅	+	++
Umweltbestimmungen	--	-	∅	+	++
Bruttosozialprodukt	--	-	∅	+	++
Wirtschaftswachstum	--	-	∅	+	++
Aussenhandelsbeziehungen	--	-	∅	+	++
Importrestriktionen, Zölle, Abgaben	--	-	∅	+	++
Geschäftsusancen	--	-	∅	+	++
Bürokratische Hemmnisse	--	-	∅	+	++
Infrastruktur	--	-	∅	+	++
Örtliche Dienstleistungen	--	-	∅	+	++
Arbeitsbedingungen	--	-	∅	+	++
Verfügbarkeit von Fachpersonal	--	-	∅	+	++
Währungsstabilität, Inflation	--	-	∅	+	++
Währungskonvertibilität	--	-	∅	+	++
Restriktionen Zahlungsverkehr	--	-	∅	+	++
Rückführungsmöglichkeit von Gewinnen	--	-	∅	+	++
Verfügbarkeit von Kapital	--	-	∅	+	++
Erschliessungsmöglichkeit von Fördermitteln	--	-	∅	+	++

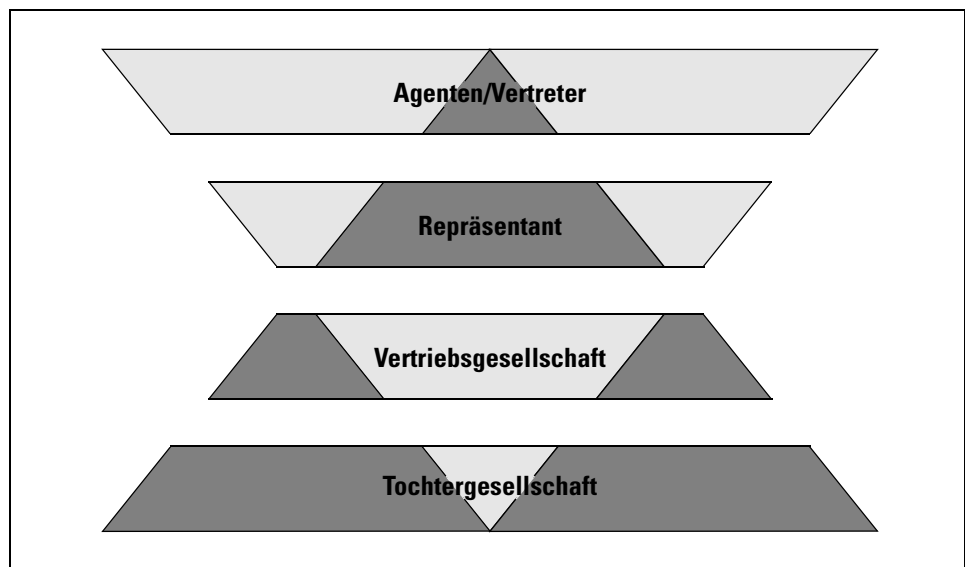
▲ Abbildung 30 Kriterien zur globalen Auslandmarktanalyse

Kriterien	Einschätzungen				
	--	-	∅	+	++
Übertragbarkeit des eigenen USP	--	-	∅	+	++
Verhandlungsposition der Kunden	--	-	∅	+	++
Spezifität der Kundenbedürfnisse	--	-	∅	+	++
Marktgrösse	--	-	∅	+	++
Marktwachstum	--	-	∅	+	++
Preisniveau	--	-	∅	+	++
Intensität des Wettbewerbes	--	-	∅	+	++
Markteintrittsbarrieren, Zölle, Abgaben	--	-	∅	+	++
Bürokratische Hemmnisse	--	-	∅	+	++
Bevölkerungsdichte	--	-	∅	+	++
Wohlstandsverteilung	--	-	∅	+	++
Diskriminierung von Ausländern	--	-	∅	+	++
Umweltbestimmungen	--	-	∅	+	++
Geschäftsusancen	--	-	∅	+	++
Infrastruktur	--	-	∅	+	++
Örtliche Dienstleistungen	--	-	∅	+	++
Arbeitsbedingungen	--	-	∅	+	++
Verfügbarkeit von Fachpersonal	--	-	∅	+	++
Währungsstabilität, Inflation	--	-	∅	+	++
Währungskonvertibilität	--	-	∅	+	++
Restriktionen Zahlungsverkehr	--	-	∅	+	++
Rückführungsmöglichkeit von Gewinnen	--	-	∅	+	++
Verfügbarkeit von Kapital	--	-	∅	+	++
Erschliessungsmöglichkeit von Fördermitteln	--	-	∅	+	++

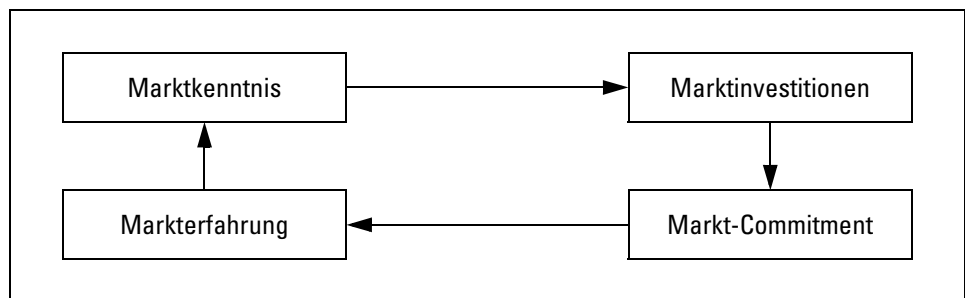
▲ Abbildung 31 Kriterien zur Analyse Marktattraktivität



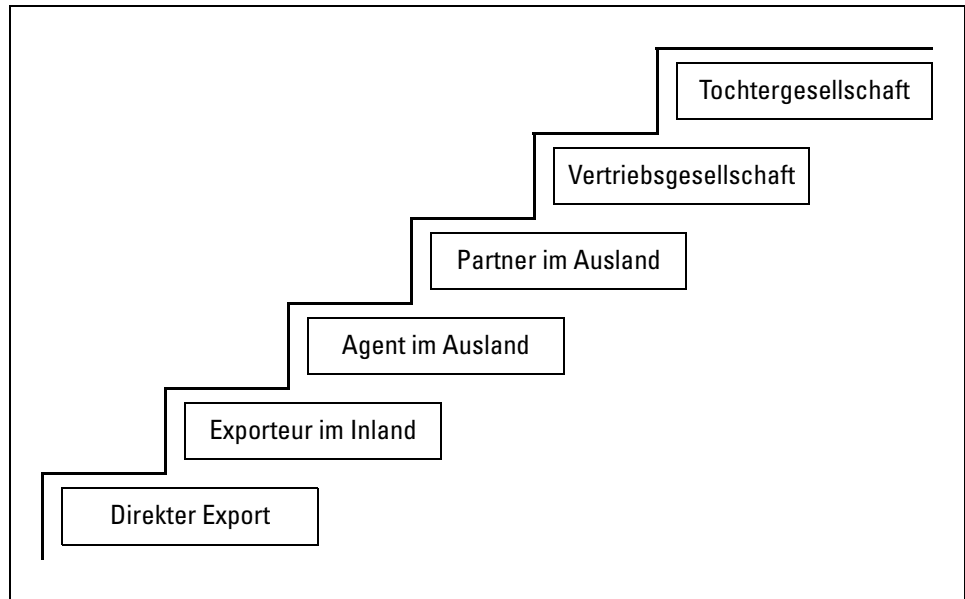
▲ Abbildung 32 Markteintrittsstrategien



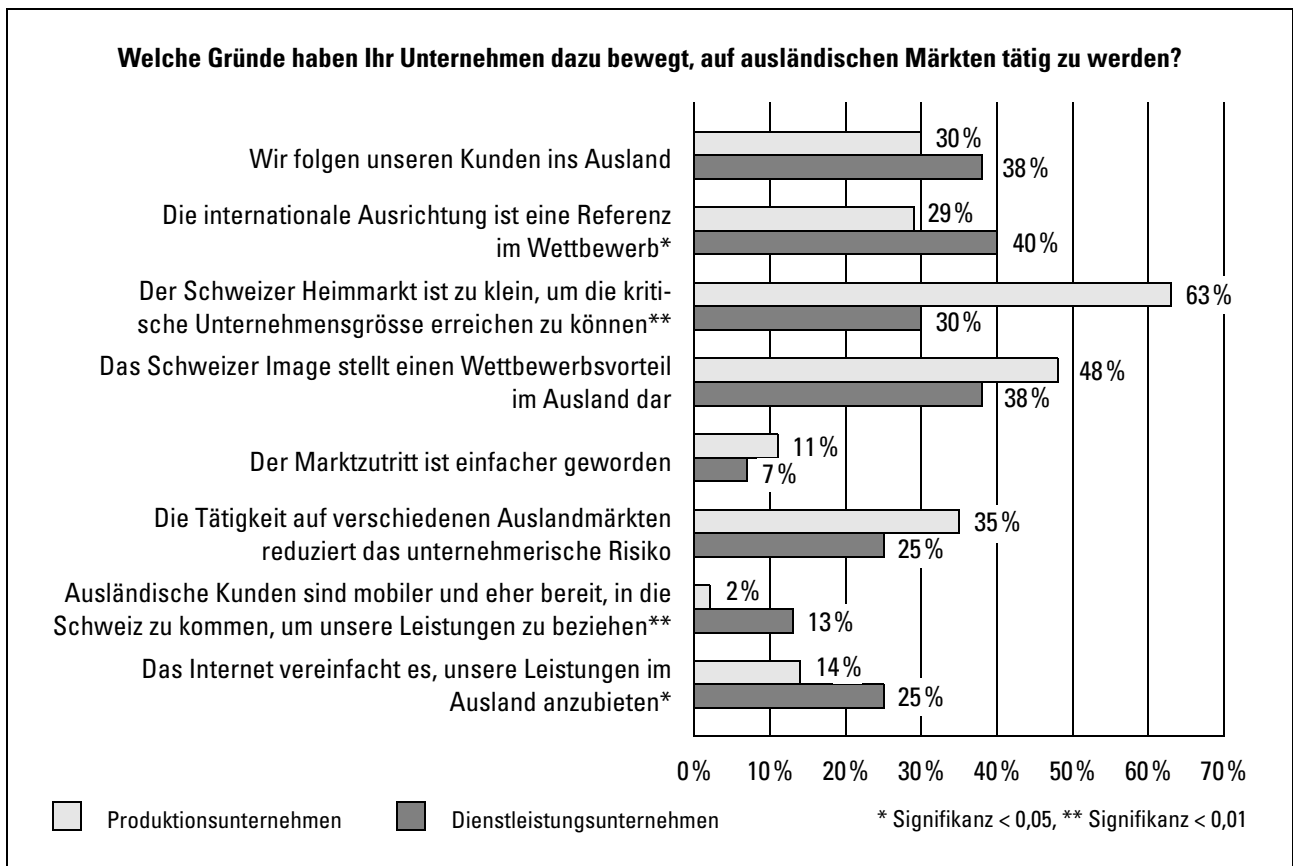
▲ Abbildung 33 Prozess Markterschliessung



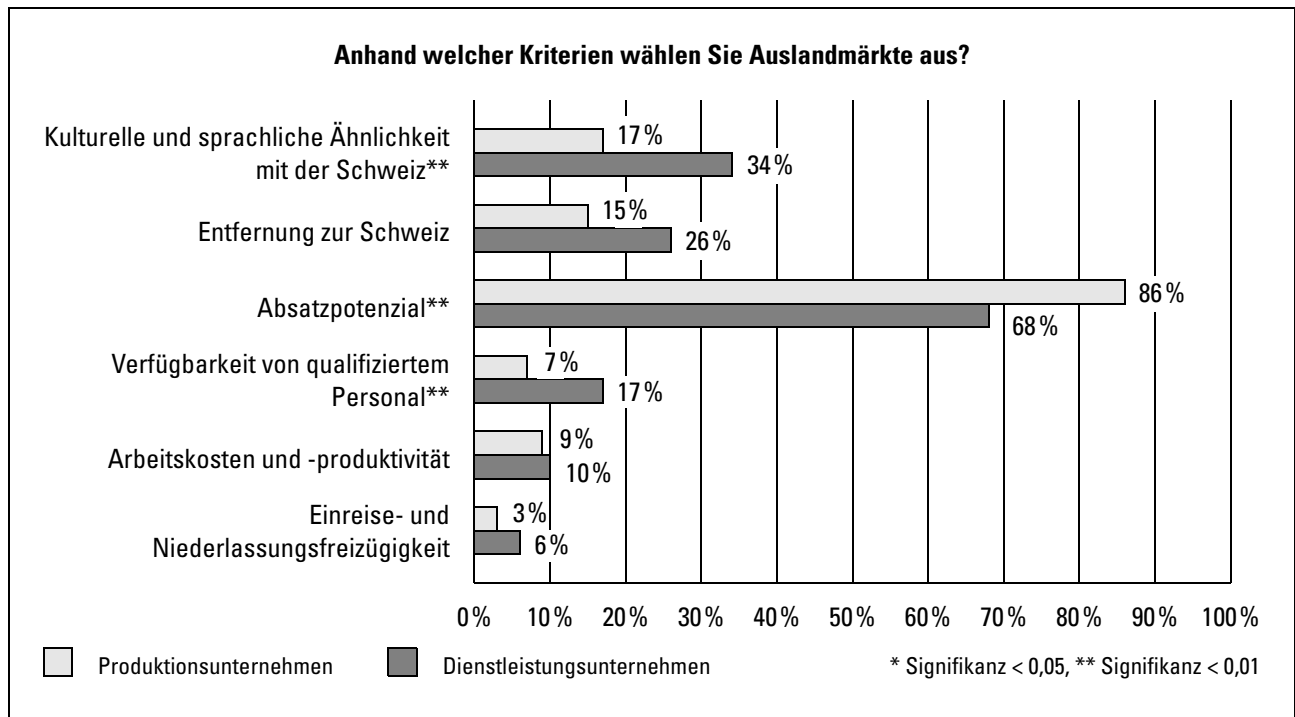
▲ Abbildung 34 Einflussfaktoren Stufenmodell



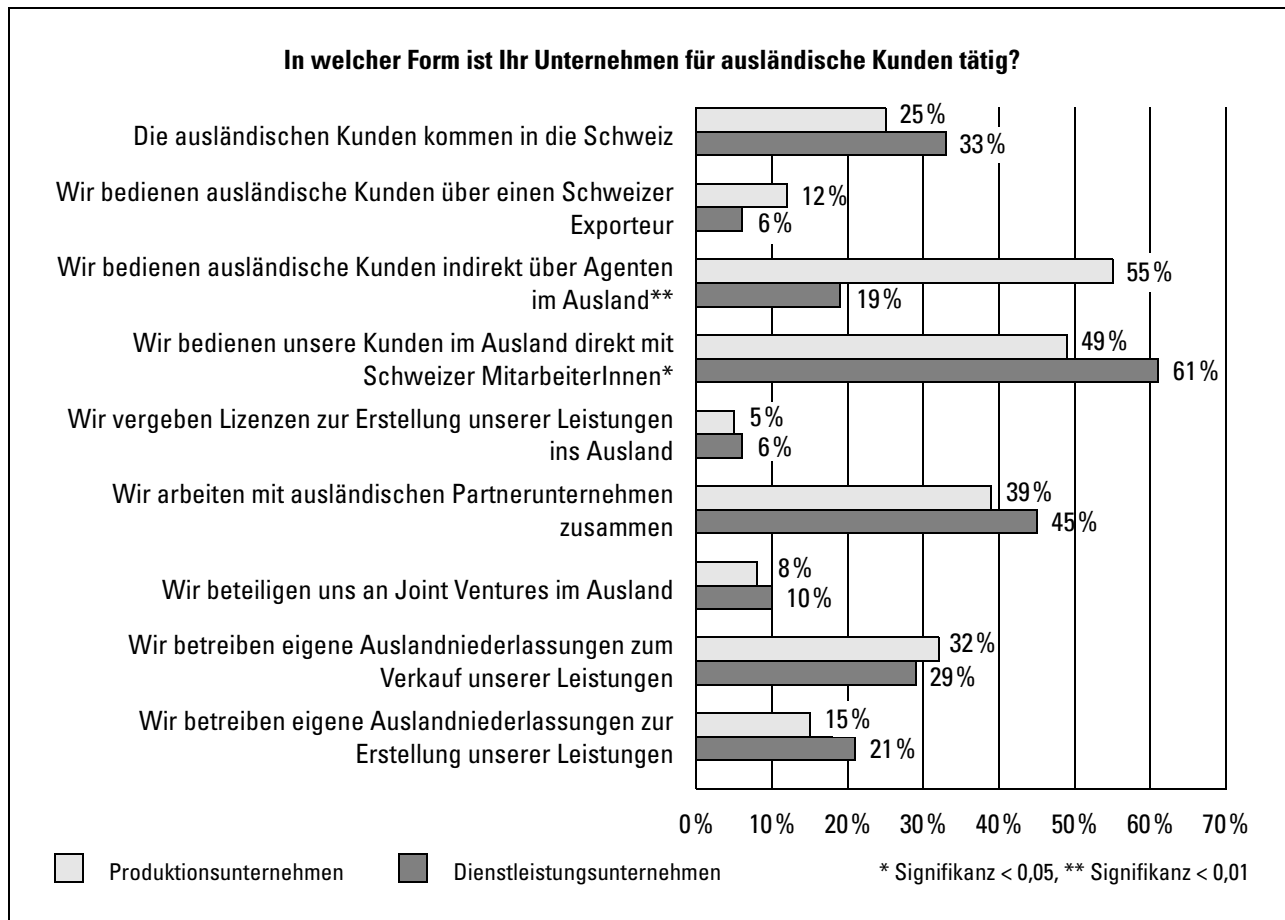
▲ Abbildung 35 Stufenmodell der Internationalisierung (Johanson/Vahlne 1977)



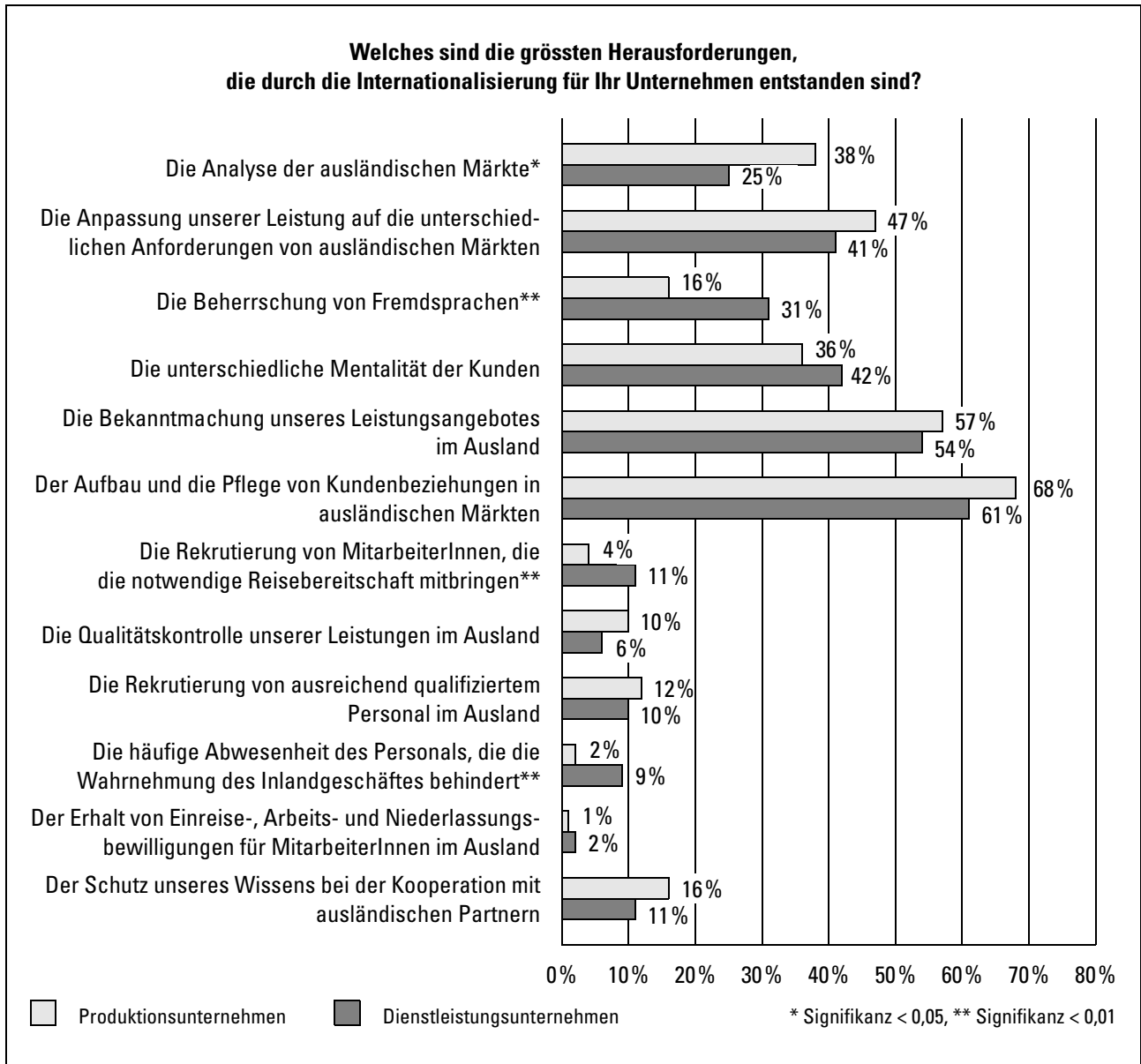
▲ Abbildung 36 Motive der Internationalisierung (Lehmann 2008)



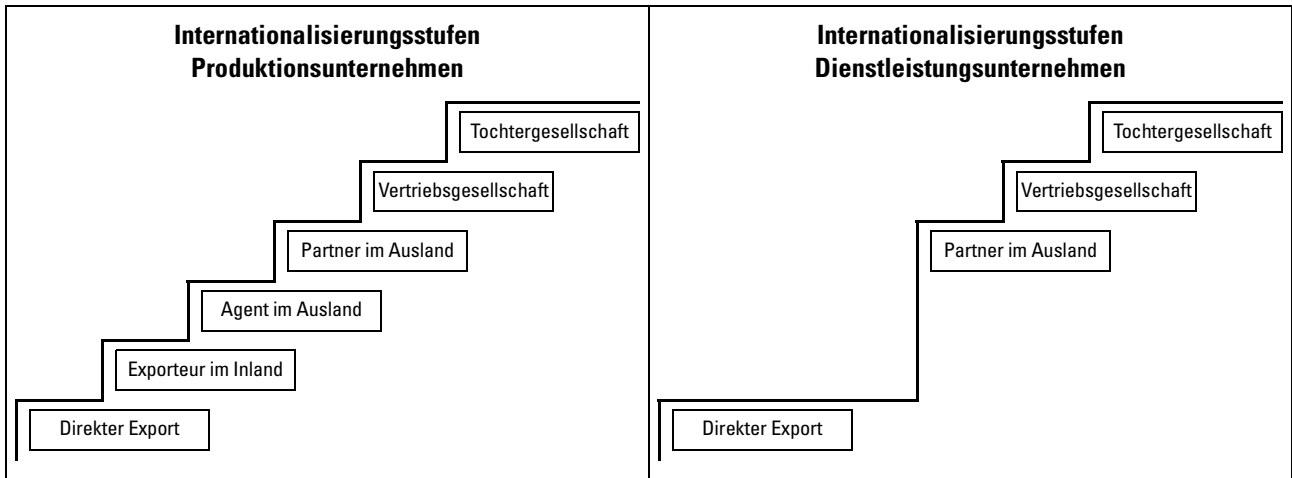
▲ Abbildung 37 Kriterien der Auslandmarktwahl (Lehmann 2008)



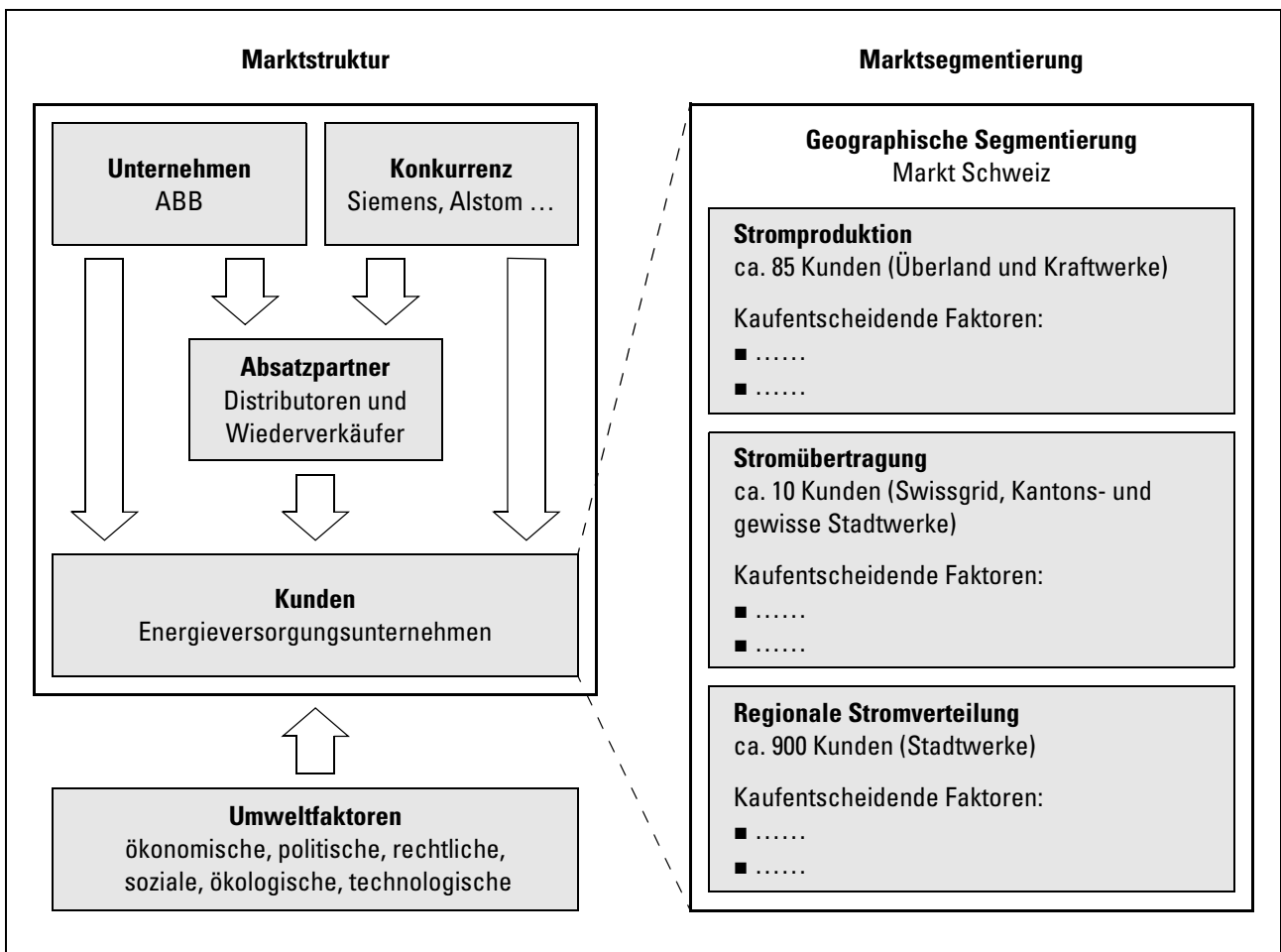
▲ Abbildung 38 Markteintrittsstrategien von Schweizer Unternehmen (Lehmann 2008)



▲ Abbildung 39 Herausforderungen der Internationalisierung (Lehmann 2008)



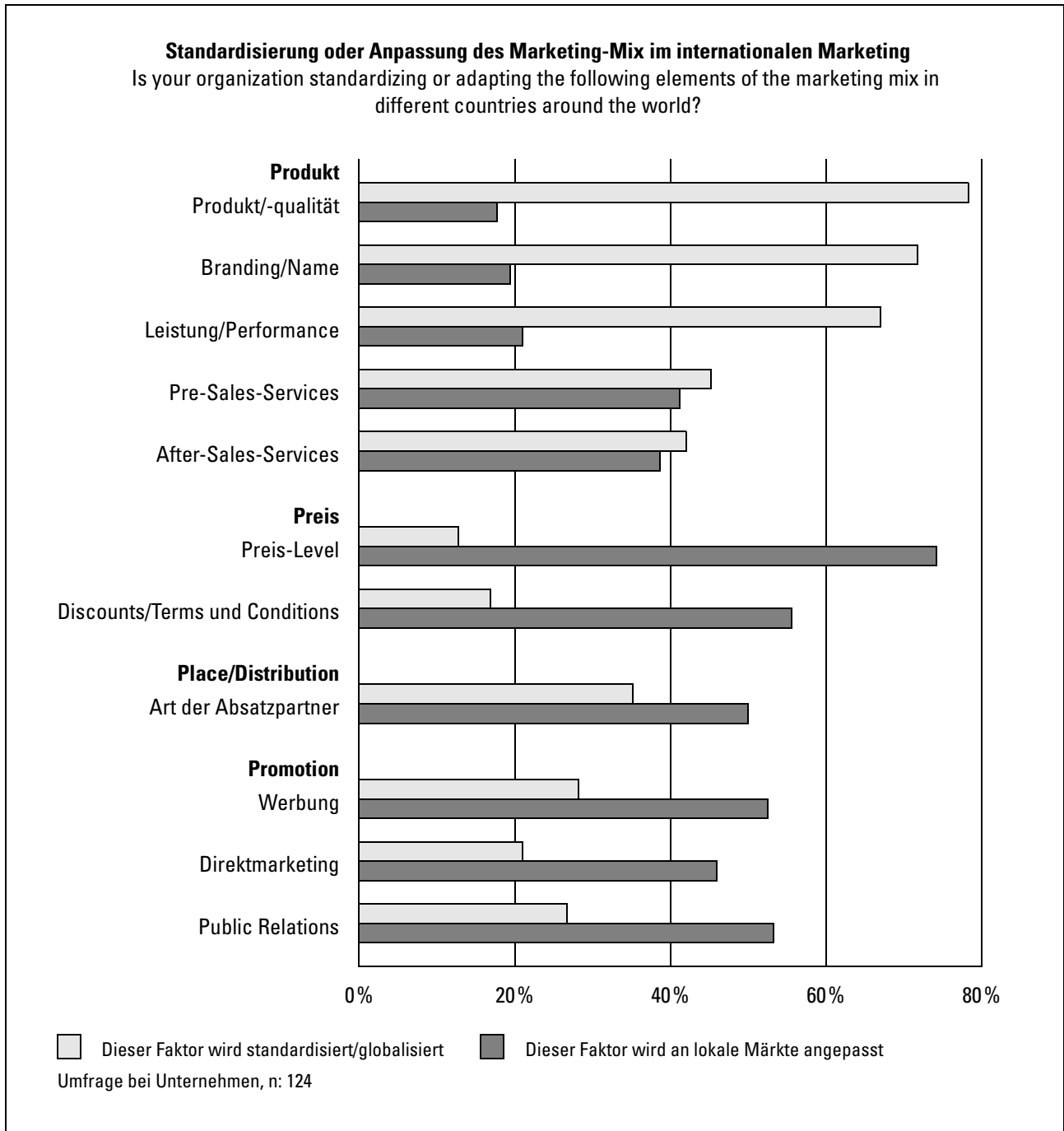
▲ Abbildung 40 Internationalisierungsstufen



▲ Abbildung 41 Marktstruktur und Marktsegmente am Beispiel des Energieversorgungsmarktes Schweiz

Marketing-Mix	
Globale Standardisierung	Anpassung an lokale Märkte
Führt zu Effizienzsteigerung durch die Synergienutzung des global identischen Marketing-Mix	Führt zu Effektivitätssteigerung durch das Differenzierungspotenzial eines an jedes Land angepassten Marketing-Mix

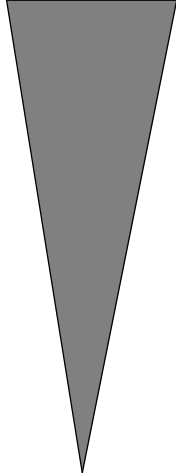
▲ Abbildung 42 Zielkonflikt im internationalen Marketing



▲ Abbildung 43 Standardisierung/Anpassung der vier Faktoren des Marketing-Mix (Vrontis 2003, S. 289)

Marketing-Mix: Standardisierung/Anpassung an die lokalen Märkte bei der Kasag Langnau AG			
Marketing-Mix	Standardisierung (weltweit identisch)	Anpassung (an die lokalen Märkte)	Bemerkungen
Produkt			
Kernprodukt	x		Technologisches Kernprodukt, keine Anpassung nötig aufgrund kultureller Unterschiede, Nischenmarkt mit schwacher Konkurrenz, Unternehmen mit limitierten Ressourcen
Brand	x		international gleicher Brand (siehe Promotion)
Positionierung		x	angepasst in Bezug auf die Kundenanforderungen in den lokalen Märkten <ul style="list-style-type: none"> ■ High-End-Märkte: Anbieten von kundenspezifischen Projekten ■ Low-End-Märkte: Anbieten von standardisierten Projekten
Handbücher		x	Handbücher werden in Landessprachen übersetzt (EU-Maschinenrichtlinie)
Services		x	über Kunden oder über Vertriebspartner in Funktion der installierten Basis
Preis			
Preisgestaltung		x	Anpassung an lokale Märkte aufgrund <ul style="list-style-type: none"> ■ Positionierung (High-End- und Low-End-Märkte) ■ unterschiedliche Zahlungsbereitschaft/unterschiedliches Preisniveau aufgrund der Konkurrenzsituation ■ hohe Transportkosten ■ Höhe der Provision an Partner ■ Zölle ■ Absicherungskosten der Risiken (Delkredere-, Währungsrisiko,...)
Promotion			
Unterlagen		x	Dachmarkenansatz: <ul style="list-style-type: none"> ■ Branding, Logo, Struktur standardisiert ■ Texte, Bilder, Symbole angepasst
Messen		x	Messen in den Zielländern mit Standpersonal aus der Zentrale
Direct Mailing		x	Versand von der Zentrale aus direkt an die die potenziellen Kunden in den Zielländern
persönlicher Verkauf: Erstkontakt, Interesse wecken		x	Anbahnung des Geschäfts, Wecken des Interesses der potenziellen Kunden erfolgt in den Zielländern
persönlicher Verkauf: Detailprojekt, Vertrag	x		Detailprojekt ausarbeiten und Vertrag aushandeln erfolgen global standardisiert von der Schweiz aus. Komplexität der Projekte erlaubt nicht, dieses Know-how an Partner zu übertragen
Internet		x	Globaler Internetauftritt, Anpassung: Sprachen der Zielländer
Place/Distribution			
Absatzpartner		x	Art der Absatzpartner sowie Intensität der Betreuung durch Zentrale erfolgen in Funktion des Marktpotenzials der einzelnen lokalen Märkte

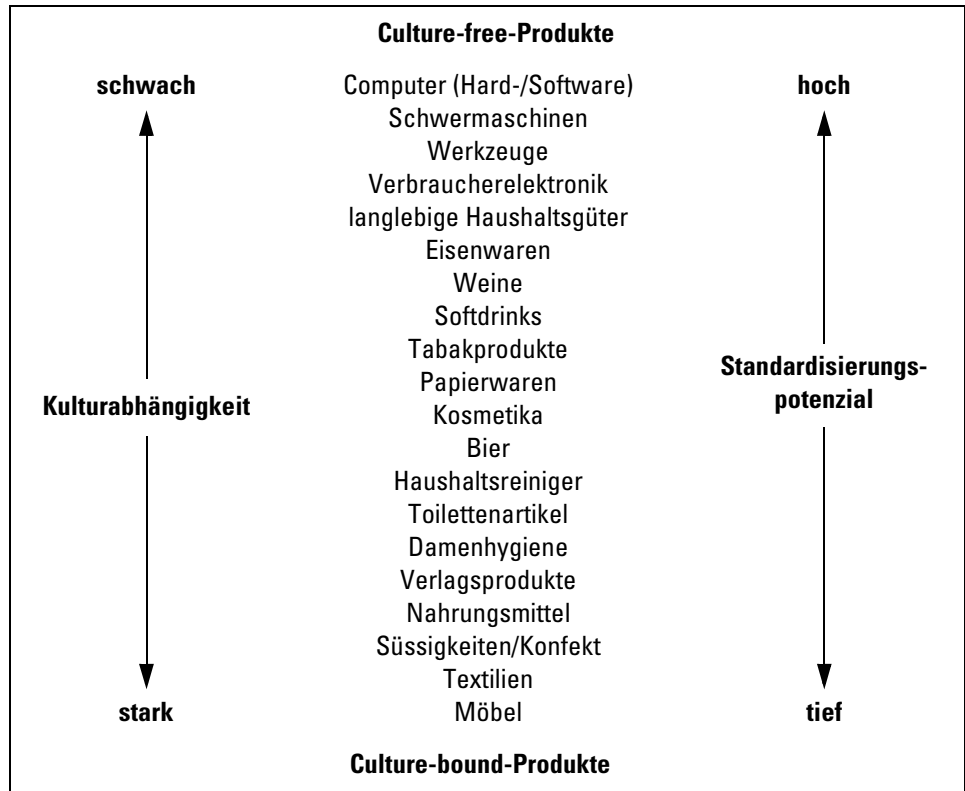
▲ Abbildung 44 Übersicht Standardisierung/Anpassung des internationalen Marketing-Mix der Kasag Langnau AG für das Geschäftsfeld Batch-Kochanlagen

		Mass der Standardisierung	Grundsätzliches Vorgehen
Marketing-Mix	Produkt	Oft höchste Standardisierung	Kernprodukt standardisieren <ul style="list-style-type: none"> ■ Pre- und After-Sales-Services an Zielländer anpassen
	Promotion		Dachkampagne implementieren <ul style="list-style-type: none"> ■ Standardisieren: Corporate Identity ■ Anpassen: Namen, Bilder, Symbole, Farben
	Place/Distribution		Anpassen <ul style="list-style-type: none"> ■ Art der Absatzpartner in Bezug zu Marktpotenzial
	Preis		Anpassen <ul style="list-style-type: none"> ■ Möglichst optimaler Preis für jedes Zielland implementieren
			Meist tiefste Standardisierung

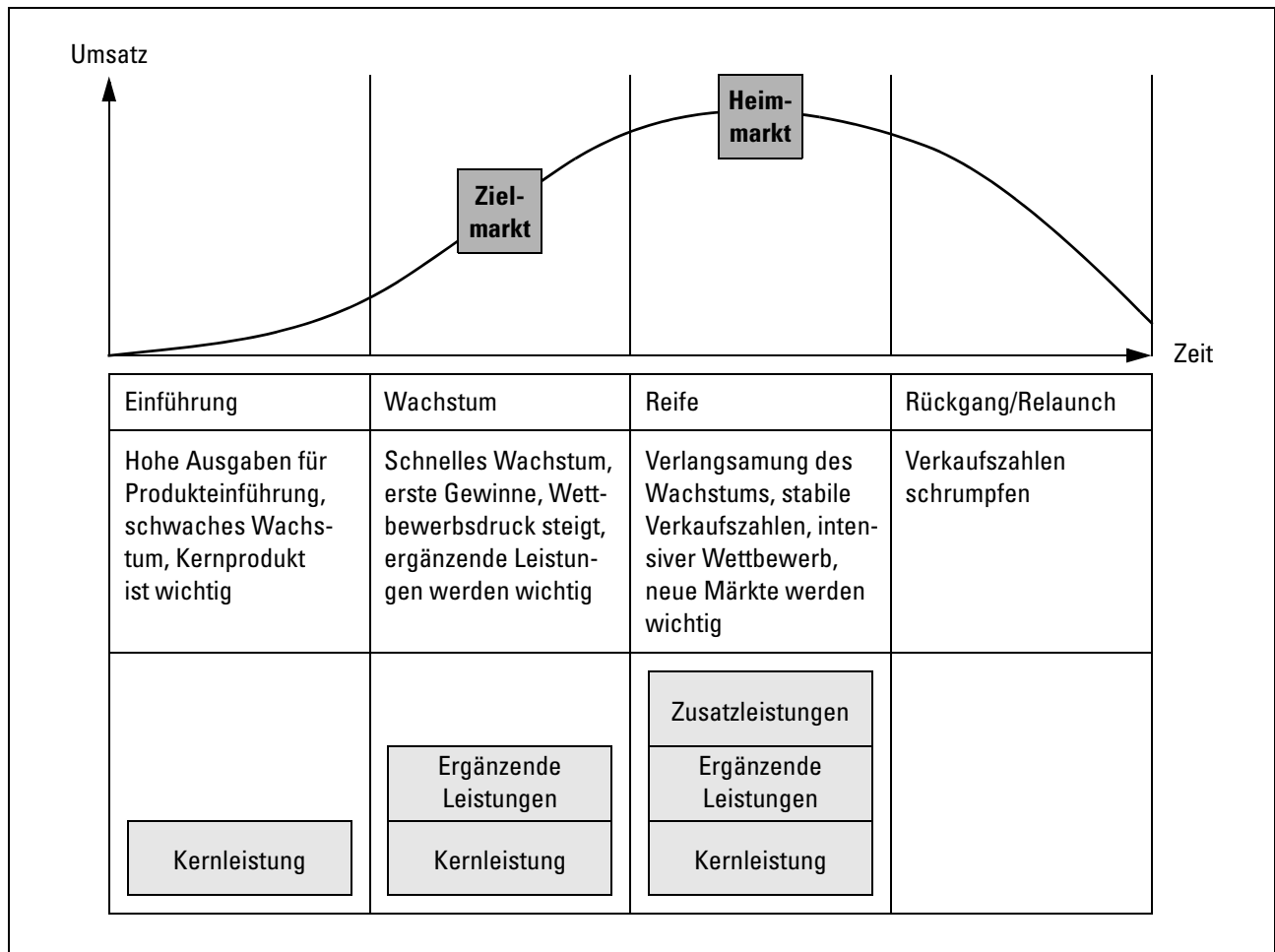
▲ Abbildung 45 Übersicht Standardisierung/Anpassung des Marketing-Mix im internationalen Marketing

Produkt	
Standardisierungstreiber	Anpassungstreiber
<ul style="list-style-type: none"> ■ Produkt hat keinen Bezug zu Kultur, z.B. Maschinen, Hightech-Produkte, Industriegüter (Culture-free-Produkte) ■ Ähnliche Anforderungen und Zahlungsbereitschaft der Kunden ■ Ähnliche Konkurrenzsituation wie im Heimatland ■ Ähnliche Phase im Lebenszyklus des Produkts ■ Keine gesetzlichen Anforderungen wie local content, Verpackungsvorschriften, ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produkt ist kulturbezogen, z. B. Nahrungsmittel, Kleidung, Lowtech-Produkte, Konsumgüter (Culture-bound-Produkte) ■ Unterschiedliche Anforderungen und Zahlungsbereitschaft der Kunden ■ Unterschiedliche Konkurrenzsituation ■ Rechtliche Anforderungen im Zielland zu Verpackung, Beschriftung, local content (Mindestanteil der Wertschöpfung im Zielland), Pflichtzertifikaten wie z. B. das CCC China Compulsory Certificate für China

▲ Abbildung 46 Treiber für die internationale Standardisierung oder für die Anpassung des Produkts an lokale Märkte



▲ Abbildung 47 Standardisierungspotenzial von Produkten (Müller/Gelbrich 2004, S. 555)



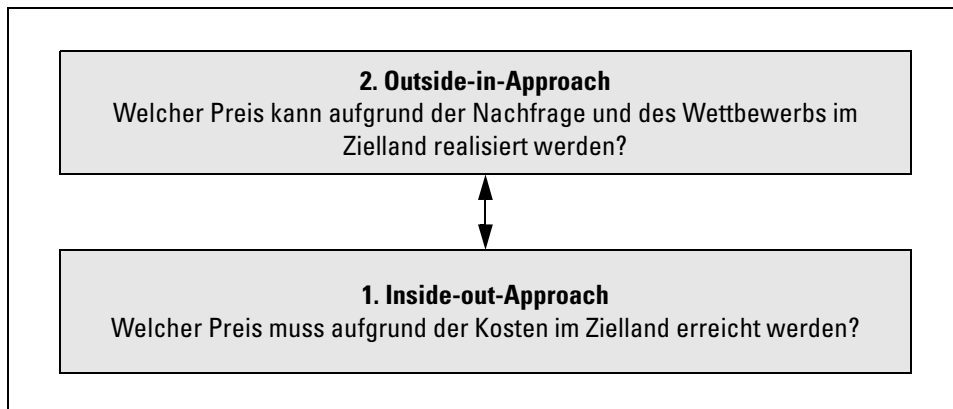
▲ Abbildung 48 Lebenszyklus eines Produkts in einem Zielmarkt bestimmt die Ausgestaltung des Leistungssystems

Produkt	Maximale Preisdifferenz zwischen Zielländern	Quelle
Big Mac/Burger	320 %	www.oanda.com/currency/big-mac-index (abgefragt Februar 2012)
Industriegüter	300 %	Mühlmeyer/Belz 2000, S. 91
Adobe-Software/ Internetshops	100 %	Weinmann 2011, S. 26
Zara/Kleider	60 %	The Economist 2011, S. 68
Volvo XC90/Automobile	51 %	Backhaus/Voeth 2010, S. 151
Fiat Panda/Automobile	34 %	Backhaus/Voeth 2010, S. 151
Tourist/Schokolade	20 %	Camenzind 2010, S. 3

▲ Abbildung 49 Beispiele für Preisdifferenzierung zwischen Absatzländern

Preis	
Standardisierungstreiber	Anpassungstreiber
<ul style="list-style-type: none"> ■ Steigende Markttransparenz (Internet) ■ Zentralisierung des Einkaufs bei grossen Unternehmen ■ Graue Märkte (nicht autorisierte Exporte und Reimporte) ■ Öffentliche Ausschreibungen ■ Internetauktionen ■ Tiefe Transaktionskosten ■ Ähnliche Nachfrageelastizitäten ■ Produkt im ähnlichen Stadium des Lebenszyklus 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unterschiedliche Kaufkraft der Kunden ■ Hoher Preisdruck durch Konkurrenz ■ Nische: Preistransparenz eher tief ■ Zusätzliche Kosten im internationalen Geschäft: Logistik, Transport, Zoll, Absicherungen, ... Margen der Absatzpartner ■ Wechselkurse ■ Inflation ■ Rechtliche Rahmenbedingung, unterschiedliche Verkaufssteuern, Preisregulation ■ Produkt in anderem Stadium des Lebenszyklus

▲ Abbildung 50 Treiber für die internationale Standardisierung und für die Anpassung des Preises an lokale Märkte



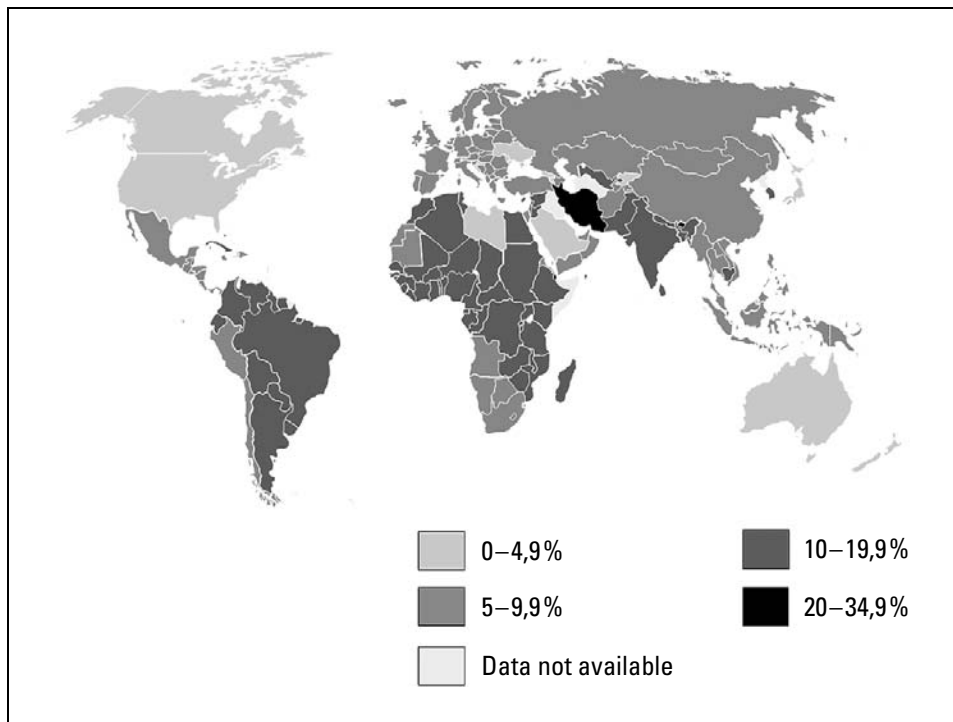
▲ Abbildung 51 Preisfestlegung im Auslandgeschäft in zwei Stufen

	Inlandgeschäft (in CHF)	Export über Importeur, der auch Distributor ist (in CHF)	Export über Importeur und regionale Distri- butoren (in CHF)
Preis ab Fabrik mit den nötigen Produkthanpassungen	10.00	10.00	10.00
Transport im Inland	1.00	1.00	1.00
Exportdokumentation		0.30	0.30
Transportkosten und Versicherung (gemäss Incoterms)		1.50	1.50
Kosten für Risikoabdeckung (Akkreditive, Wechselkursabsicherung, ...)		1.00	1.00
Total	11.00	13.80	13.80
Importzölle (15% der Importkosten)		2.07	2.07
Total		15.87	15.87
Kalkulationsaufschlag Importeur (15%)		2.38	2.38
Total		18.25	18.25
Kalkulationsaufschlag regionaler Distributor (20%)			3.65
Total			21.90
Kalkulationsaufschlag Detailstufe/Endkundenstufe (50%)	5.50	9.13	10.95
Endkundenpreis	16.50	27.38	32.85

▲ Abbildung 52 Kosten im Exportgeschäft

Code	Erläuterung	Kosten und Risikoübernahme	Kosten- und Risikoübernahme
EXW	ab Werk (Ex Works)	Standort des Werks	
FCA	Frei Frachtführer (Free Carrier)	Frei vereinbarter Frachtführer	
FAS	frei längsseits Schiff (Free Alongside Ship)	vereinbarter Verladehafen (nur zur Schiffsverladung empfohlen)	
FOB	frei an Bord (Free On Board)	vereinbarter Verladehafen (nur zur Schiffsverladung empfohlen)	
CFR	Kosten und Fracht (Cost And Freight)	vereinbarter Bestimmungshafen (nur zur Schiffsverladung empfohlen)	
CIF	Kosten, Versicherung und Fracht bis zum Bestimmungshafen (Cost Insurance Freight)	vereinbarter Bestimmungshafen (nur zur Schiffsverladung empfohlen)	
CPT	Fracht bezahlt bis (Carriage Paid To)	vereinbarter Bestimmungsort	
CIP	Fracht und Versicherung bezahlt (Carriage Insurance Paid)	vereinbarter Bestimmungsort	
DAT	Geliefert an Terminal (Delivered At Terminal)	vereinbarter Terminal	
DAP	Geliefert benannter Ort (Delivered At Place)	vereinbarter Lieferort im Einfuhrland	
DDP	Geliefert Zoll bezahlt (Delivered Duty Paid)	vereinbarter Lieferort im Einfuhrland	

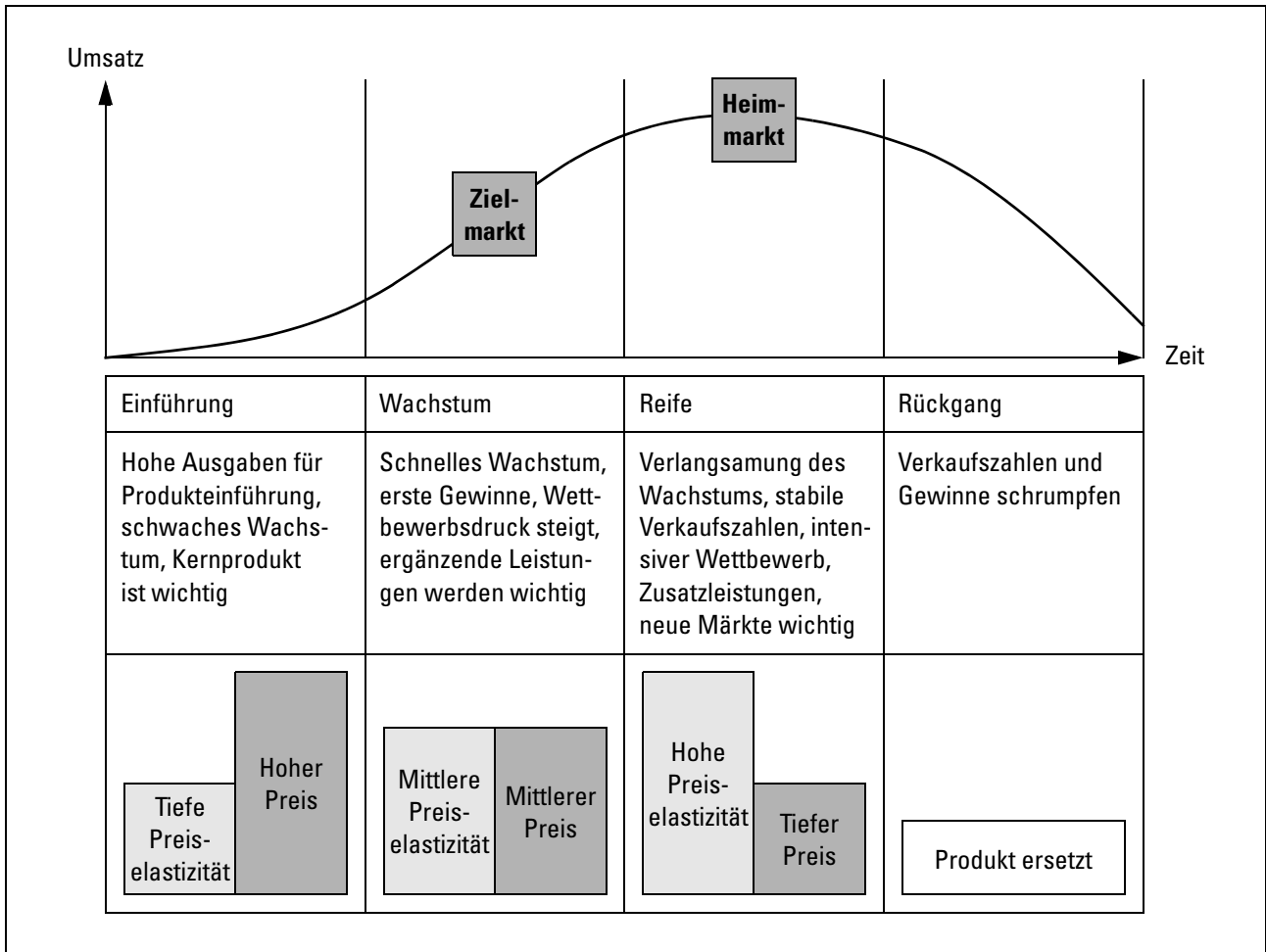
▲ Abbildung 53 Übersicht Incoterms 2000 bezüglich Übernahme der Transportkosten und des -risikos (www.incoterms.com)



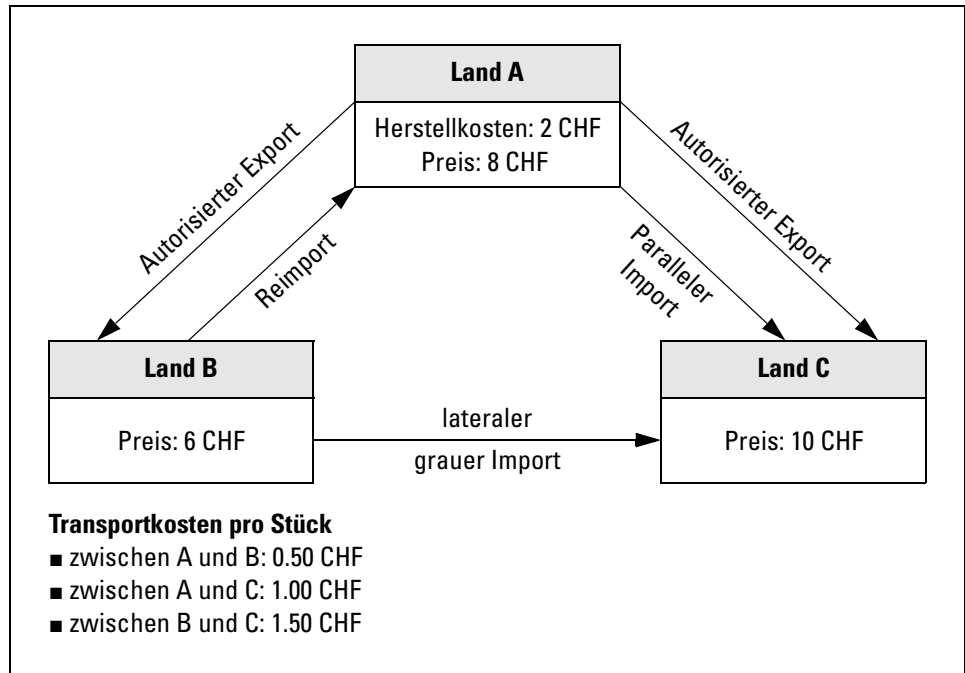
▲ Abbildung 54 Importtarife weltweit (www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_maps_e.htm, abgefragt im Mai 2012)

Belgien	21%	Malta	18%
Bulgarien	20%	Niederlande	19%
Dänemark	25%	Norwegen	25%
Deutschland	19%	Österreich	20%
Estland	20%	Polen	23%
Finnland	23%	Portugal	23%
Frankreich	19,6%	Rumänien	24%
Griechenland	23%	Schweden	25%
Grossbritannien	20%	Schweiz	8%
Irland	21%	Slowakische Republik	20%
Italien	20%	Slowenien	20%
Japan	5%	Spanien	18%
Kanada	5–13%	Tschechische Republik	20%
Lettland	22%	Ungarn	25%
Litauen	21%	USA unterschiedlich nach Bundesstaat	
Luxemburg	15%	Zypern	15%

▲ Abbildung 55 Mehrwertsteuer in unterschiedlichen Ländern (www.nettoeinkommen.ch, abgefragt im Februar 2012)



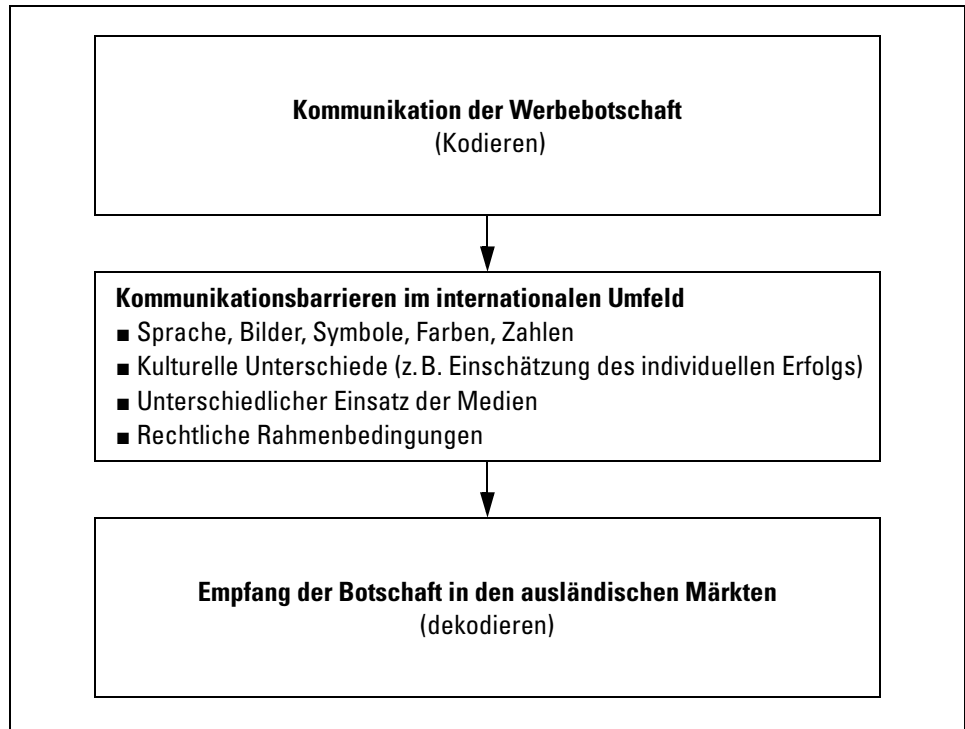
▲ Abbildung 56 Preiselastizität in Funktion des Lebenszyklus eines Produkts



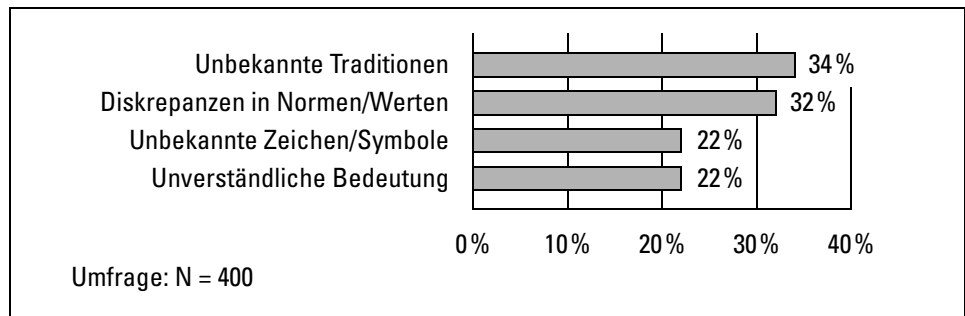
▲ Abbildung 57 Graue Märkte (Simon/Wiese 1995, S. 245)

Promotion – internationale Kommunikation	
Standardisierungstreiber	Anpassungstreiber
<ul style="list-style-type: none"> ■ Synergie und Effizienzgewinn durch das Bedürfnis, Corporate Identity global einzuführen, um die Markenwirkung zu stärken ■ Global Branding: standardisierte Bilder, Logos ■ Synergien im Bereich Werbekosten ■ Globale Kunden ■ Tiefe Kommunikationsbudgets ■ Einheitliches Produkt ■ Einheitliche Kundenanforderungen ■ Produkt im ähnlichen Stadium des Lebenszyklus 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unterschiedliche kulturelle Bedeutung von <ul style="list-style-type: none"> □ Namen □ Farben □ Symbolen ■ Unterschiedlicher Einsatz der Kommunikationsmedien in den Zielländern ■ Kulturelle Unterschiede ■ Rechtliche Rahmenbedingungen ■ Produkt in unterschiedlichem Stadium des Lebenszyklus

▲ Abbildung 58 Treiber für die internationale Standardisierung oder für die Anpassung der Promotion an lokale Märkte



▲ Abbildung 59 Kommunikationsbarrieren im internationalen Geschäft



▲ Abbildung 60 Barrieren bei der Akzeptanz internationaler Werbung in Russland (Enke/Geigenmüller 2004, S. 324)



Global vorgegeben

- Logo
- Slogan
- Template

Lokal angepasst

- Aussagen/Text
- Bild

Beispiel von ABB:
Zentral von Zürich vorgegeben sind: Corporate Identity mit Logo und Slogan sowie die Struktur des Inserates, Bilder und Text werden in den Zielländern eingefügt.

▲ Abbildung 61 Dachkampagnenansatz in der internationalen Kommunikation

	Bedeutung im Vertrieb von Konsumgütern	Bedeutung im Vertrieb von Industriegütern
Persönlicher Verkauf	tief	sehr hoch
Werbung: Anzeigen in Printmedien, TV, Kino und Aussenwerbung	sehr hoch	tief
Verkaufsförderung: Messen, Vorführungen, ...)	hoch	hoch
Direktmarketing: Direct Mailing, Internet/E-Business	hoch	sehr hoch

▲ Abbildung 62 Bedeutung der Kommunikationsinstrumente im Vertrieb von Konsum- und Industriegütern

	TV	Radio	Zeitun- gen	Zeit- schriften	Internet	Aussen- werbung	Kino
Australien	32,9	8,9	34,9	9,5	9,3	3,6	0,8
China	44,0	5,0	32,2	3,3	k.A.	k.A.	k.A.
Deutschland	26,3	4,4	42,6	17,7	3,2	5,0	0,8
Indien	40,7	3,1	41,1	7,2	1,0	6,0	1,0
Italien	53,0	5,0	20,3	16,5	2,2	2,2	0,9
Österreich	22,0	6,9	45,3	16,6	1,5	7,0	0,6
Russland	48,2	5,3	14,9	11,3	1,5	18,0	0,7
Schweden	21,1	2,8	47,6	11,1	12,2	4,9	0,3
Schweiz	16,4	3,7	44,9	18,1	k.A.	15,9	1,0
Thailand	58,3	8,1	18,5	7,3	k.A.	5,1	2,7
USA	38,4	11,0	27,1	9,9	10,4	3,3	k.A.
UK	27,9	3,4	33,5	13,0	14,4	6,7	1,1
Fett gedruckt: wichtigstes Werbemedium pro Land; k. A.: keine Angaben							

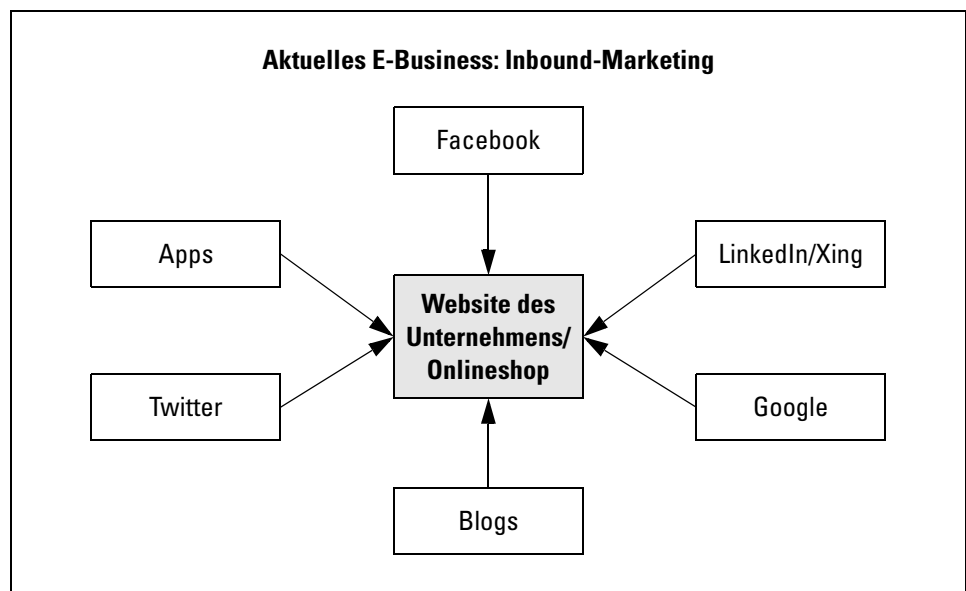
▲ Abbildung 63 Verteilung der Werbeausgaben auf die Kommunikationsinstrumente in Prozent 2006 (Siegart/Nathan/Mellman 2009)

Länder	Gesamtmenge	Namen der Entscheider	Telefonnummern	E-Mail-Adressen
Deutschland	4 660 000	3 412 000	4 300 000	968 000
Portugal	410 000	181 000	316 000	207 000
Tschechien	1 285 000	1 144 000	544 000	72 000
Grossbritannien	1 958 000	1 663 000	1 526 000	250 000
Republik Irland	193 000	86 000	164 000	20 000
Belgien	921 000	821 000	443 000	93 000
Frankreich	4 573 000	1 789 000	2 700 000	600 000
Niederlande	1 896 000	1 808 000	1 500 000	192 000
Schweden	978 000	806 000	705 000	23 000
Dänemark	550 000	424 000	395 000	28 000
Norwegen	533 000	89 000	438 000	15 000
Finnland	364 000	339 000	153 000	9 300
Italien	3 000 000	1 315 000	3 000 000	–
Luxemburg	25 000	25 000	25 000	12 800
Polen	1 320 287	772 320	674 162	24 453
Ungarn	908 316	796 960	255 464	27 667
Slowakei	592 302	424 593	69 000	23 000

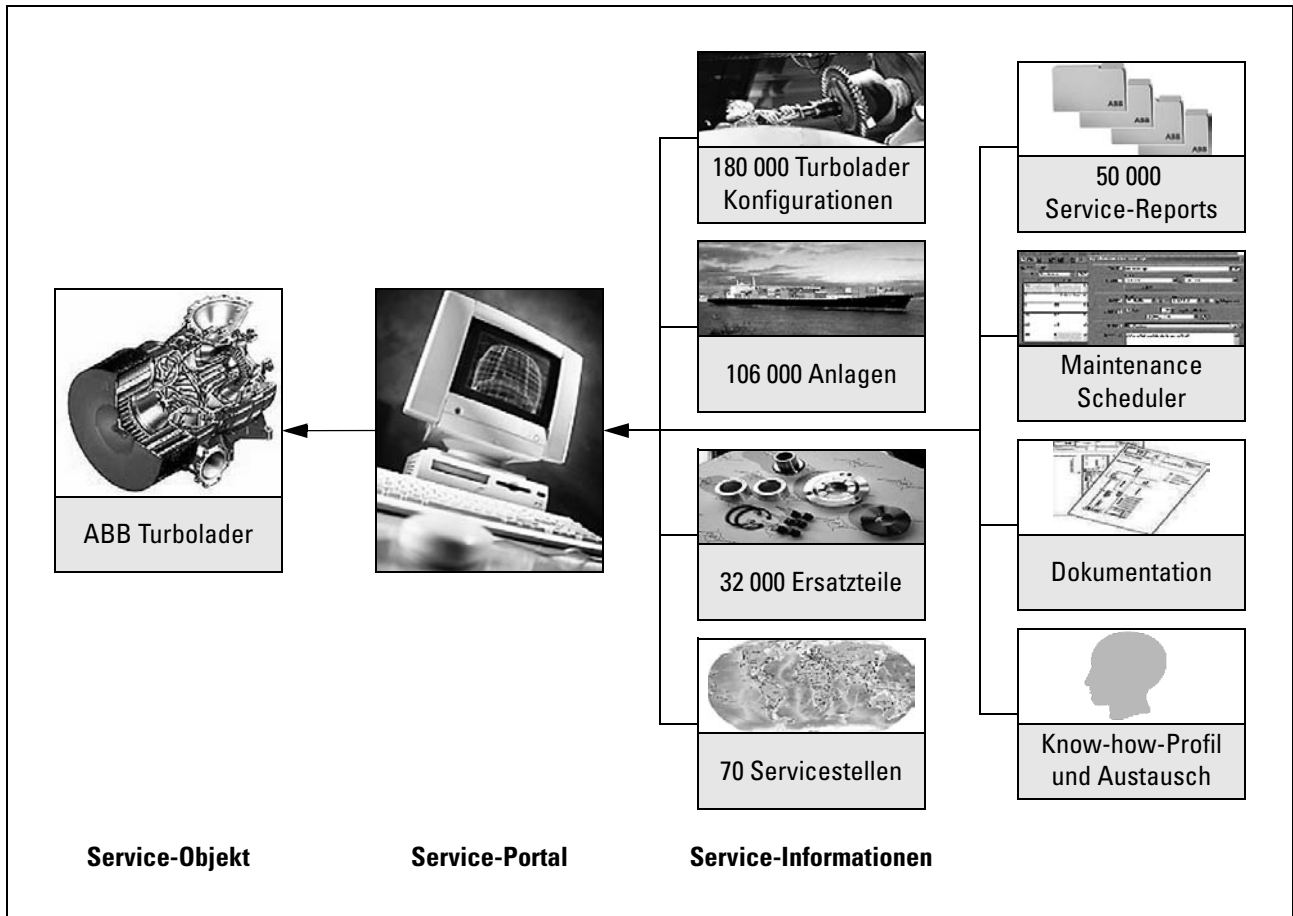
▲ Abbildung 64 Anzahl Adressen für Direct Mailings in Zielländern eines Addressbrokers (www.adressenonline.ch, abgefragt am 12.6.2012)

	Informationssuche	Bewertung von Alternativen, Kaufentscheidung	Einkauf, Sourcing	Einsatz, Nachkauf
Primäre Ziele/ Tätigkeiten der Kunden	Potenzielle Lieferanten eruiieren	Ausschreibung, Produkt/Service mit Lieferanten zusammen definieren, aufbereitete Informationen für Entscheider bereitstellen, entscheiden	Effizienz in Prognose, Einkauf und Lager etc.	Optimale Installation und unterbruchsfreier Einsatz der Produkte
E-Business-Anwendungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Online-Informationen ■ Search Engine Optimization 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Online-Konfigurator ■ Online-Collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Webshop ■ EDI, ERP-ERP-Integration 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Online-Services ■ E-Learning
Primäre Ziele/ Tätigkeiten des Anbieters	Bekanntheitsgrad erhöhen, Erstkontakte und Verkaufshinweise generieren	Produkt/Service zusammen mit Kunden definieren, Entscheidungsfindung unterstützen und Verkaufsabschluss herbeiführen	Effizienz in Prognose, Bestellabwicklung und Lager etc.	Installation und Einsatz der Produkte unterstützen
	Marktkommunikation	Verkauf	Auftragsabwicklung	Auslieferung/ Service

▲ Abbildung 65 E-Business-Anwendungen im internationalen Marketing an der Schnittstelle zwischen Kunden und Anbietern (Ammann/Bentele 2008, S. 47)



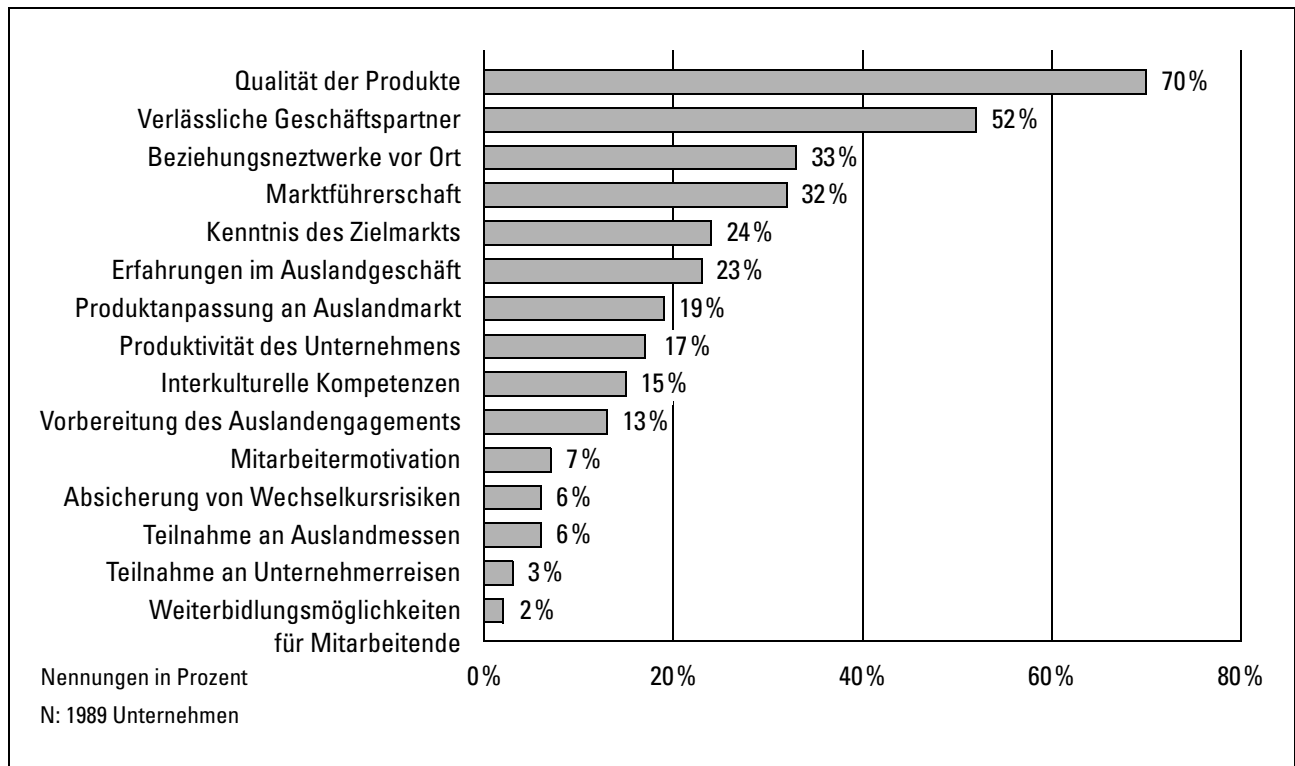
▲ Abbildung 66 Inbound-Marketing: Promotion der Website eines Unternehmens über Auftritte in Social-Media- und weitere Online-Anwendungen



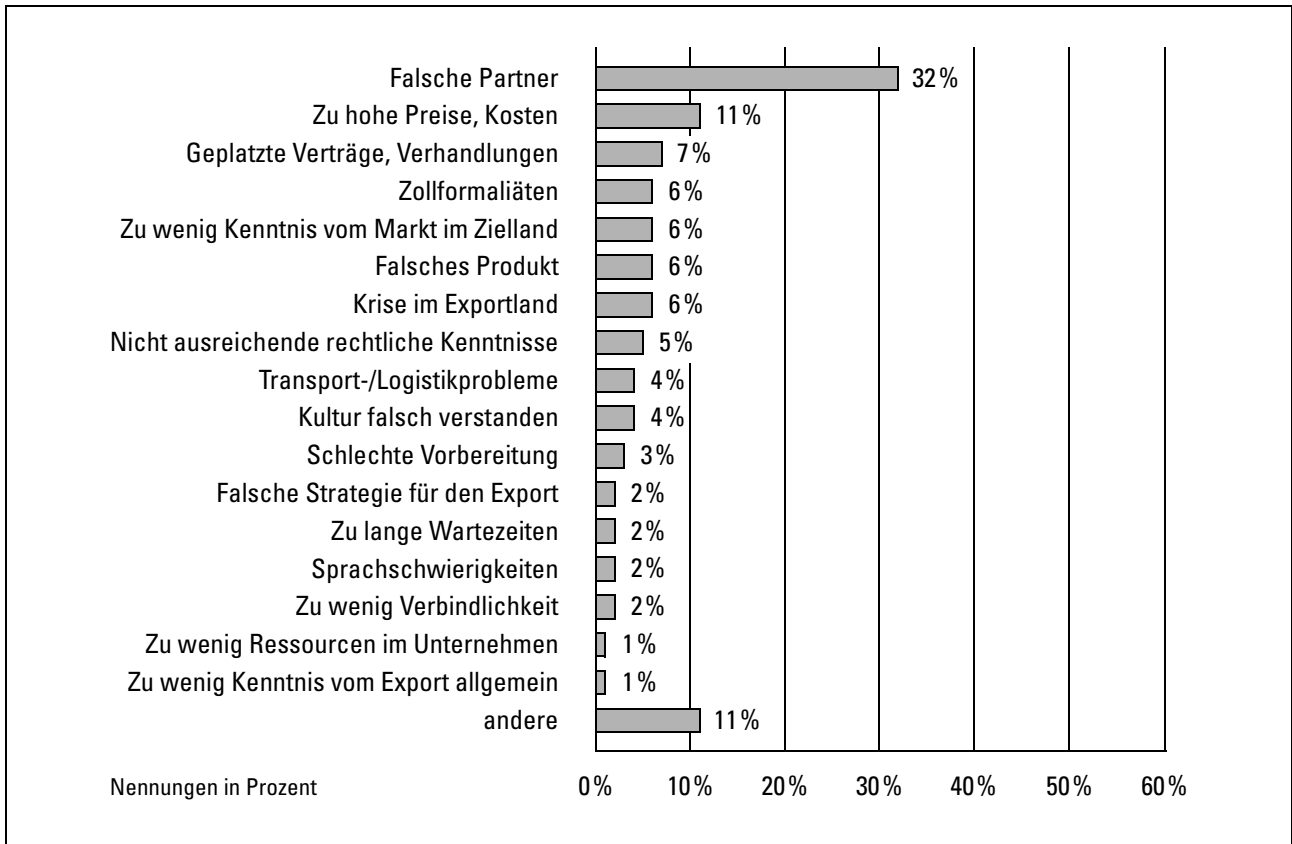
▲ Abbildung 67 Das Service-Portal der ABB Turbo Systems (Ammann/Bossy/Wyss 2004, S. 66)

Place/Distribution	
Standardisierungstreiber	Anpassungstreiber
<ul style="list-style-type: none"> ■ Art der Produkte ■ Internet ermöglicht den direkten Durchgriff auf den Kunden ohne Partner ■ Ähnliche Produktkenntnisse in den Zielländern ■ Art der potenziellen Partner ähnlich 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unterschiedliche Marktpotenziale ■ Unterschiedliche Verkaufstraditionen ■ Unterschiede in den Distributionssystemen in den Zielländern ■ Rechtliche Rahmenbedingungen ■ Typische Absatzpartner bereits durch den Wettbewerb belegt

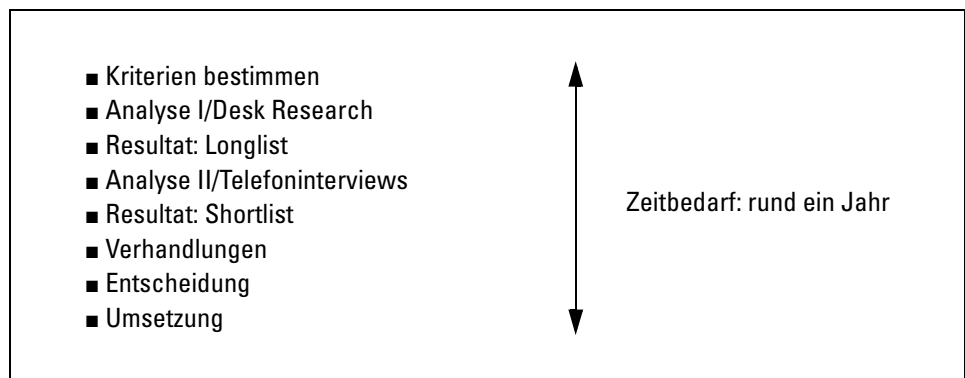
▲ Abbildung 68 Treiber für die internationale Standardisierung oder für die Anpassung des «Place» an lokale Märkte



▲ Abbildung 69 Erfolgsfaktoren im Auslandgeschäft (Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) 2010, S. 25)



▲ Abbildung 70 Gründe für Misserfolg im internationalen Geschäft (OSEC 2006)



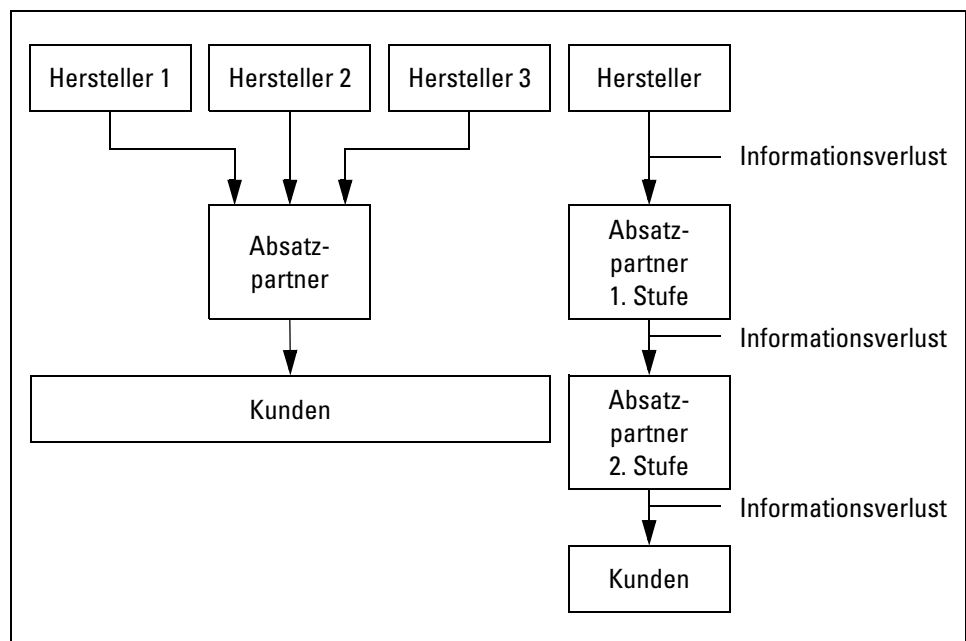
▲ Abbildung 71 Ablauf der Selektion eines Absatzpartners

Hauptpunkt: Engagement des Partners für die Produkte des Herstellers	<ul style="list-style-type: none"> ■ Commitment, die Verkaufsziele zu erreichen ■ Bereitschaft, in Werbung und in Sales Training zu investieren ■ Qualität und Quantität der aktuellen Verkaufs- und Marketingtätigkeiten ■ Positive/negative Erfahrungen anderer Hersteller mit dem potenziellen Partner ■ Bereitschaft des potenziellen Partners, für Vertragsunterzeichnung und für Schulung in die Schweiz zu reisen ■ Bereitschaft des potenziellen Partners, ein Demogerät zu kaufen
Generelle Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzielle Situation des potenziellen Partners ■ Involvement des Managements in Marketing und Verkauf ■ Anteil des potenziellen Umsatzes der Produkte des Herstellers am Gesamtumsatz des Partners ■ Erfahrung des Partners mit Import von Produkten in seinen Markt
Produktbezogene Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produkt-Know-how der Mitarbeitenden des Partners ■ Komplementarität der Produkte des Herstellers mit den bereits heute vertriebenen Produkten ■ Qualität/Image der bereits vertriebenen Produkte
Marktbezogene Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erfahrung der Mitarbeitenden des Absatzpartners mit der Zielgruppe ■ Image des Partners bei den zukünftigen Kunden ■ Kenntnis der Kunden und vor allem der Entscheidungsträger bei den Kunden ■ Geographische Abdeckung des Ziellandes ■ Mitarbeitende im Service/Reaktionszeit im Service ■ Qualifikation der Servicemitarbeitenden des Partners ■ Dauer, wie lange die Verkaufenden für den Partner arbeiten, weil der Aufbau guter Kundenbeziehungen oft lange dauert
Businessplan	<ul style="list-style-type: none"> ■ Absatzpartner erstellt einen Businessplan für das Produkt des Herstellers in seinem Land

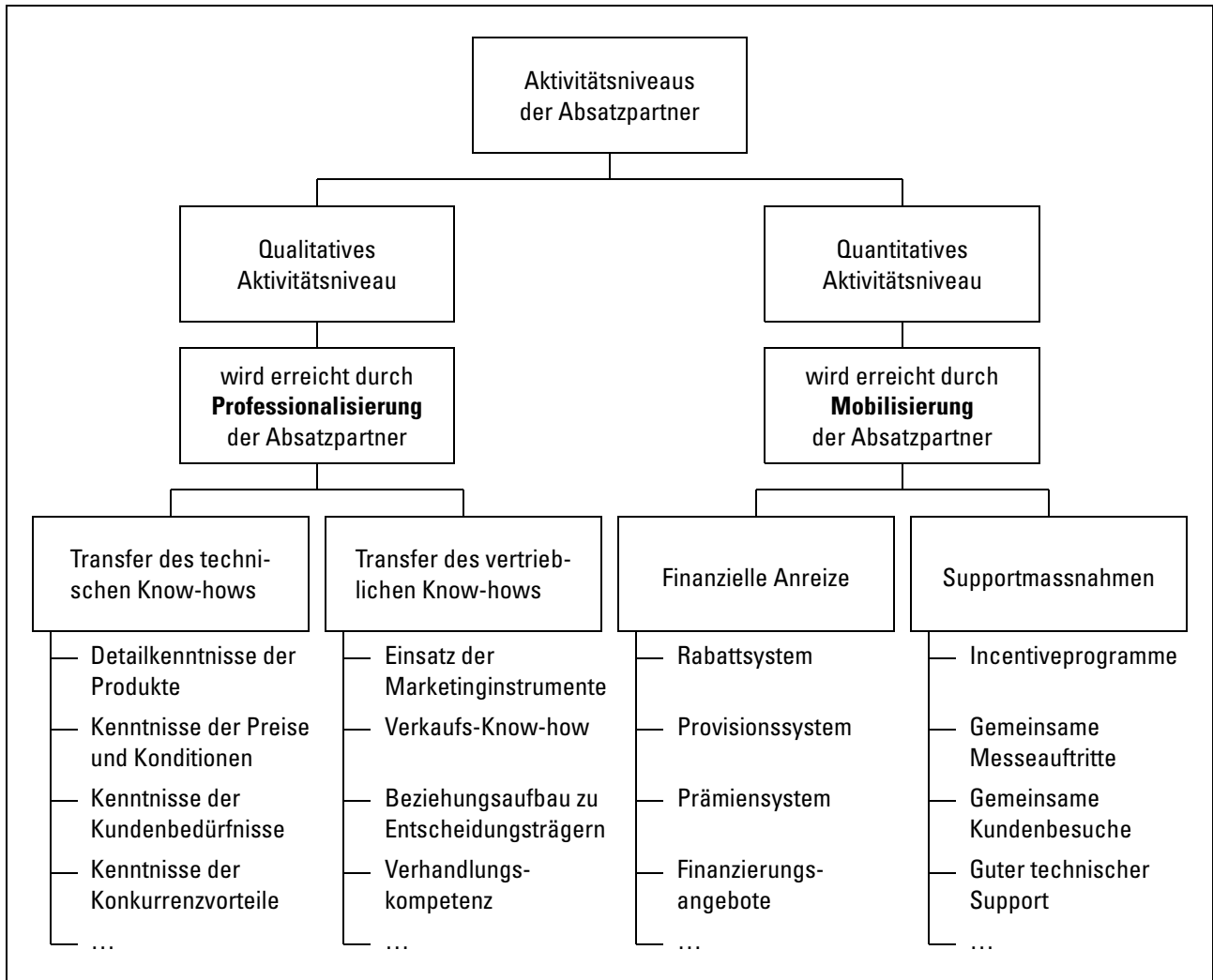
▲ Abbildung 72 Selektionskriterien für die Wahl von Absatzpartnern

Hauptpunkt: Engagement des Partners für die Produkte des Herstellers	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bereitschaft, Geld und Manpower in die Promotion der AOS-Produkte in Japan zu investieren (z.B. Demo-System, Verkaufsunterlagen, Messeauftritte, ...) ■ Bereitschaft des potenziellen Partners, einen Business Case für die Produkte des Herstellers im Zielmarkt zu verfassen ■ Bereitschaft des potenziellen Partners, für Vertragsunterzeichnung und für Schulung in die Schweiz zu reisen ■ Bereitschaft des potenziellen Partners, ein Demogerät zu kaufen
Generelle Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erfahrung im Import und Verkauf von Hightech-Gütern ■ Erfahrung im Bereich «Industrial Imaging»: Industriekameras, Machine-Vision, Bildverarbeitung, optische Geräte, Bewegungsanalyse-Software etc.
Produktbezogene Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technisch gut qualifizierte Mitarbeiter, die den Pre- und After-Sales-Support sicherstellen können. ■ Idealerweise bereits tätig im Vertrieb von komplementären «Industrial Imaging»-Produkten: andere Kameras, Beleuchtung, Objektive, Software etc.
Marktbezogene Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Etablierte Verkaufskanäle in einem oder mehreren der folgenden Märkte: Forschung/Entwicklung Automobiltechnologie, Automobilherstellung, Maschinenindustrie, Systemintegratoren (für Maschinen/Produktionssysteme), Militär (ballistische Tests), Forschungsinstrumente (Universitäten)

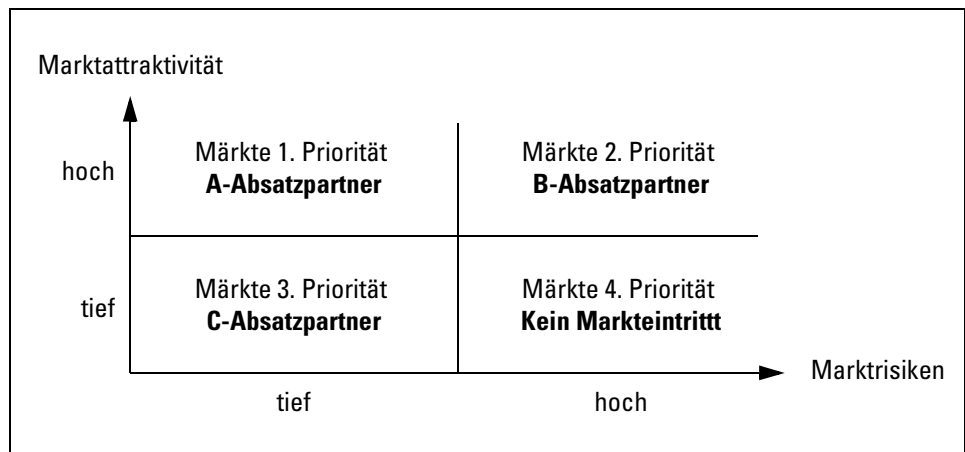
▲ Abbildung 73 Spezifische Selektionskriterien der AOS für einen neuen Absatzpartner in Japan (Specker 2004, S. 2)



▲ Abbildung 74 Herausforderungen in der Betreuung von Absatzpartnern



▲ Abbildung 75 Professionalisierung und Mobilisierung der Absatzpartner



▲ Abbildung 76 Analyse der Zielländer, um die Absatzpartner zu gruppieren und niveaugerecht zu betreuen

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6	Phase 7
	Verkaufshinweise generieren	Interesse wecken	Bedarf wecken	Verkauf vorbereiten	Verkauf abschliessen	Auslieferung/ Installation	After-Sales-Service
Ziele	Kontakte mit möglichen Kunden	Projekte identifizieren	Projekte mit hoher Abschlusswahrscheinlichkeit	Kunde ist abschlussbereit	Kunde unterschreibt den Vertrag	Termin-gerechte Installation	Zufriedener Kunde
Mögliche Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mailing ■ Telefonmarketing ■ Werbekampagne ■ Messen besuchen ■ Erste Verkaufsgespräche 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seminare ■ Referenzinformationen erarbeiten ■ Kundenbesuche ■ Vorteile erarbeiten und kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bedürfnisse erfragen ■ Studien ■ Kundengespräche ■ Lösungsskizzen ■ Mitarbeit am Pflichtenheft ■ Feasibility-Studien 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anforderungen und Projektumfang definieren ■ Detaillösung erarbeiten ■ Offerte ausarbeiten ■ Finanzierungsangebote ausarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Referenzbesuche ■ Offerte präsentieren ■ Verkauf abschliessen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Installationsplanung ■ Ausbildungsplanung ■ Übergabplanung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ersatzteilmanagement ■ First Level Support ■ Second Level Support

▲ Abbildung 77 Aktivitäten im Marketing- und Verkaufsprozess

Aktivitäten im Marketing- und Verkaufsprozess							
	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6	Phase 7
	Verkaufshinweise generieren	Interesse wecken	Bedarf wecken	Verkauf vorbereiten	Verkauf abschliessen	Auslieferung/ Installation	After-Sales-Services
A-Absatzpartner							
B-Absatzpartner							
C-Absatzpartner							

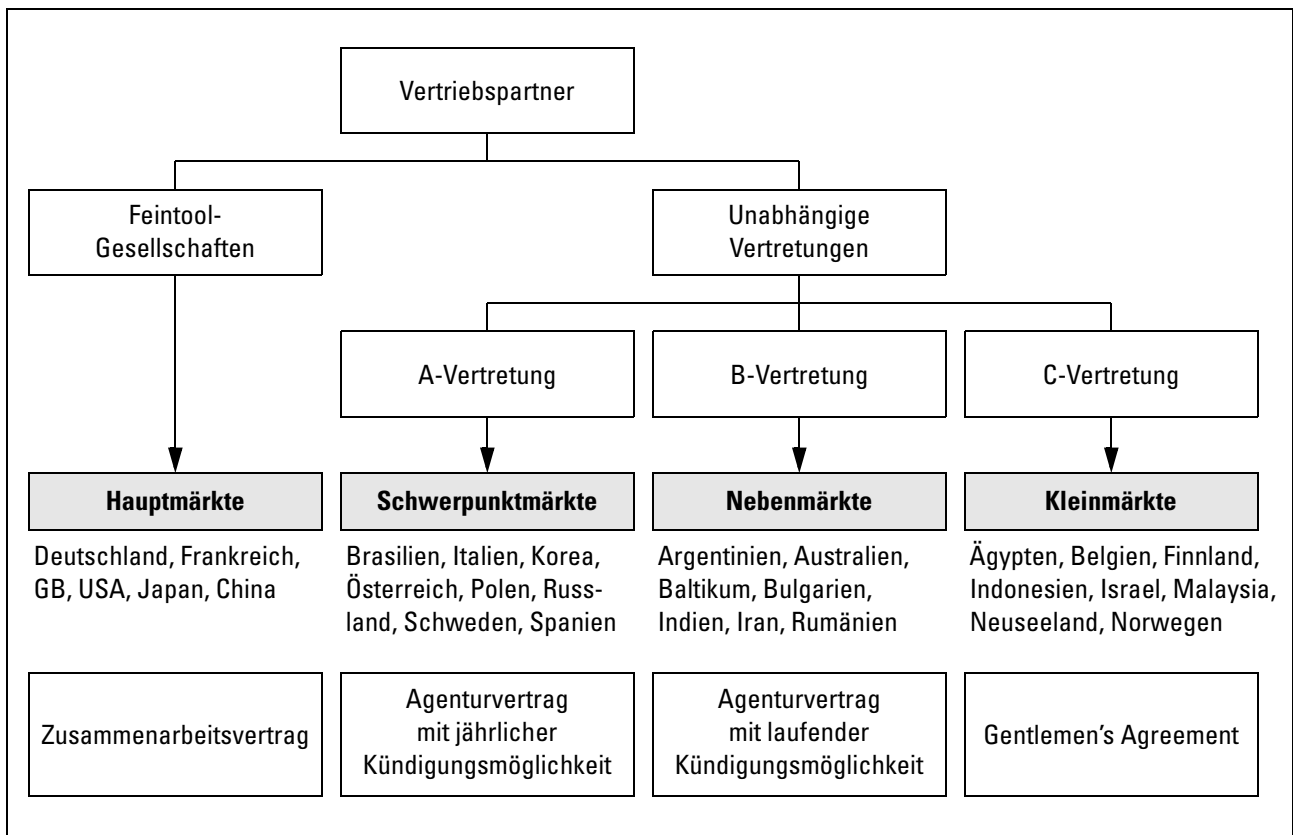
Tätigkeiten der Absatzpartner im ausländischen Markt

Tätigkeiten des Herstellers aus der Schweiz

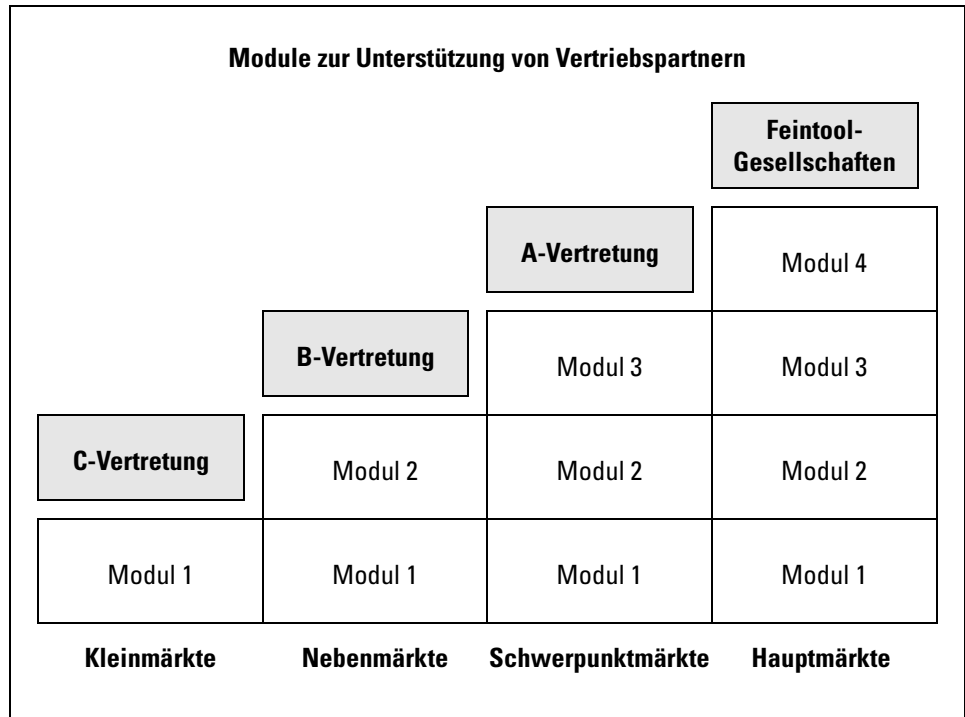
▲ Abbildung 78 Übersicht der Arbeitsteilung zwischen Absatzpartnern im Ausland und Hersteller in der Schweiz

Persönliche Instrumente für den Know-how-Transfer	Unpersönliche Instrumente für den Know-how-Transfer
<ul style="list-style-type: none"> ■ Gemeinsame Kundenbesuche ■ Schulungen/Webinars ■ Reviewmeetings 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Online-Informationen ■ Schriftliche Unterlagen ■ Internet/E-Learning

▲ Abbildung 79 Instrumente für den Know-how-Transfer



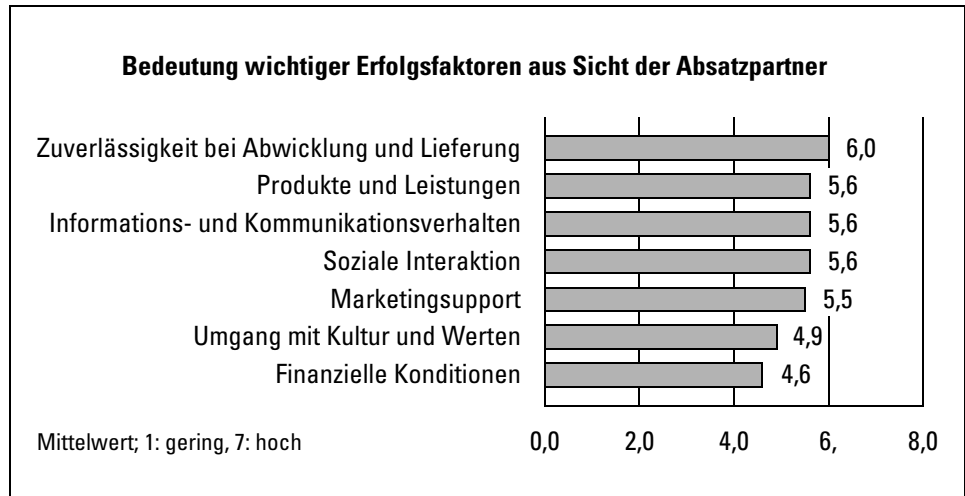
▲ Abbildung 80 Absatzpartnersystem der Feintool (Schmitz 2005, S. 205)



▲ Abbildung 81 Unterstützungsmodule von Feintool (Schmitz 2005, S. 205)

Anreize/Supportmassnahmen nach Bereichen					
Finanzen	Kommunikation	Aussendienstes	Technik	Logistik	Werbung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Rabattsystem/Provisions-system ■ Prämien/Bonifikationen ■ Leasingpläne ■ Finanzierungsangebote ■ Erstausrüstung auf Kredit ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regelmässige Zusammenkünfte ■ Rundschreiben ■ Gemeinsame Marktstudien ■ Einsatz von E-Mail/Internet ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Programme mit Zielvorgaben und Incentives ■ Gemeinsame Kundenbesuche ■ Verkaufsschulung, Demonstrationen ■ Werkführungen ■ Anerkennungsclubs ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technische Aussendienstmitarbeitende ■ Technische Schulung ■ Technische Handbücher ■ Gebührenfreie Hotlines ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kleine Mindestbestellmengen ■ 24-Stunden-Lieferdienst ■ Rasche Bestellausführung ■ Terminüberwachung ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umsatzgebundene Werbekostenzuschüsse ■ Einführungsangebote ■ Abgestimmte Direct Mailings ■ Koordinierte Messeauftritte ■ Gemeinsame Websites ■ ...

▲ Abbildung 82 Supportmassnahmen der Hersteller für Absatzpartner



▲ Abbildung 83 Bedeutung für Geschäftserfolg aus Sicht der Absatzpartner (Schmitz 2005, S. 117)

Basis-provision	Maximal 10 Prozent vom Umsatz, abhängig von der Verkaufsleistung
Zusatz-provision	Maximal 5 Prozent vom Umsatz, abhängig von den Dienstleistungen des Vertreters für die Kunden und von der Zusammenarbeit mit dem Hersteller: <ul style="list-style-type: none"> ■ Rapportwesen (Informationen an den Hersteller) ■ Zahl und Intensität der Kundenbesuche ■ Besuche von Kunden mit Konkurrenzprodukten ■ Verkauf von Zusatzleistungen ■ Rabattgewährung (der Absatzpartner kann dafür belohnt werden, wenn er den Kunden wenig Rabatt gewährt)

▲ Abbildung 84 Provisionsstruktur mit Basis und Zusatzkommission (Belz et al. 1996, S. 66)

	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
A-Absatzpartner												
Tägliche Betreuung der Absatzpartner (telefonisch, E-Mail)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Technische Schulungen	X			X			X			X		
Einbezug in Verkaufssitzungen	X			X			X			X		
Gemeinsame Messeauftritte						X						
Halbjahresreview und Verkaufspläne des Absatzpartners	X			X			X			X		
Incentive-Treffen						X	X					
B-Absatzpartner												
Besuche bei Absatzpartnern des B-Segments	X			X			X			X		X
Telefonische Kontakte	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Schulungen	X			X			X			X		
Halbjahresreview und Verkaufspläne des Absatzpartners					X						X	
C-Absatzpartner												
Mailingunterlagen, Prospekte und Verkaufsunterlagen			X						X			
Kundenbesuche einmal pro Jahr			X									
Schulung der Absatzpartner einmal pro Jahr			X									

▲ Abbildung 85 Beispiel eines Jahresaktionsplans für die Betreuung von Absatzpartnern durch den Hersteller

Tätigkeiten des Absatzpartners (gemäss Definition <EuropeanPi very small>F Abbildung 77 auf Seite 56)	Jahresziele (abgemacht zwischen Hersteller und Absatzpartner)	Zusatzprovision Anteil der Zusatz- provision, die fällig wird beim Errei- chen dieses Zieles	Evaluation am Ende des Jahres	Zusatz- provision, die fällig wird gemäss Evaluation
Verkaufhinweise generieren				
Markt beobachten	Zwei Marktberichte erstellt	10%	Ein Marktbe- richt erstellt	5%
Werbungen in Zeitschriften setzen	Zwei Inserate in Fachzeit- schriften veröffentlicht	5%	o.k.	5%
Ausstellungen durchführen	Eine Messe als Aussteller besucht	5%	o.k.	5%
Direct Mails an potenzielle Kunden durchführen	Zwei Direct Mails realisiert	5%	o.k.	5%
Interesse/Bedarf wecken				
Kundenbesuche durchführen	15 Besuche potenzieller Kunden durchgeführt	35%	o.k.	35%
Verkauf vorbereiten/abschiessen				
Offertbearbeitung	Offerten gemäss Kompetenz- profil vorbereitet	5%	o.k.	5%
Auslieferung und After-Sales				
Finanzierung und Inkasso unterstützen	Alle Zahlungen über 30 Tage nachgefasst	5%	o.k.	5%
After-Sales unterstützen	Anfragen der Kunden gemäss Kompetenzprofil selbständig behandelt	10%	o.k.	10%
Ersatzteillager unterhalten	Wichtige Ersatzteile immer lieferbar	5%	o.k.	5%
Weitere Ziele		
Anwendungskompetenz erhöhen, interne Trainings durchführen	Ein Training durchgeführt	10%	Nicht durch- geführt	0%
Reporting der Tätigkeiten an den Hersteller	Vier Quartalsberichte an den Hersteller gesandt	5%	Zwei Be- richte er- stellt	2,5%
Total Zusatzprovision		100%		80%

▲ Abbildung 86 Evaluation eines Absatzpartners und Bestimmen der Zusatzprovision

Formular: Beurteilung der Leistungen eines Absatzpartners	
Absatzpartner	
Adresse	
PLZ, Ort, Land	
Telefon/Fax	
Für Sefar tätig seit	1974
Vertrag	Ja X Nein
Exklusivität	Ja Nein X
Anzahl Mitarbeiter	23
Kontaktperson	

Der Absatzpartner verkauft zusätzlich folgende Produkte:

Produkt	Hersteller
Chemische Produkte	Kiwo, Agabe, Cromos
Selbstklebefolien	Intercoat
Farben	Marabu, Saturno, Tec-Screen
Rakelgummi	Cherrokee
Maschinen	Otiam

Beurteilung des Applikations-Know-hows des Absatzpartners

	Stark	Mittel	Schwach
Grafik	X		
Elektronik			X
Keramik		X	
Abschiebebild			X
T-Shirts	X		
Textil		X	
Sport	X		
Flaschendruck	X		

Umsatz

	2009	2010	2011 Budget
Total Umsatz	5 MCHF	5,2 MCHF	
Umsatz mit Sefar	0,7 MCHF	0,75 MCHF	0,8 MCHF

▲ Abbildung 87 Formular für die Absatzpartnerevaluation der Sefar AG (Ammann 2000, S. 86)

Konditionen

Umsatzbonus	5%	Zahlungsziel	90 Tage
Loyalitätsbonus	2%	% überzogen um	0 Tage
Werbebeiträge	CHF 5000		

Beurteilung der Leistungen des Absatzpartners

	Gewichtung	Bewertung	Total
Gewebelager	10	9	90
Konsignationslager	5	0	0
Spannservice	10	10	100
Kopierservice	5	5	25
Emulsionen	8	8	64
Filme	7	5	35
Farben	10	5	50
Druckmaschinen	3	10	30
Entschichtung	3	10	30
Lieferservice	8	10	80
Technische Beratung	10	10	100

Aktivitäten des Absatzpartners über die letzten drei Jahre

	20X	20X+1	20X+2
Nationale Ausstellungen	X	X	X
Regionale Ausstellungen		X	
Seminare	X		
Technische Unterstützung	X	X	X
Kommerzielle Besuche	X	X	X
Besuche in der Schweiz:			
■ Technische	X		
■ Kommerzielle		X	
Neue Verkaufsunterlagen	X		

Pendente Probleme:

Name:	Datum:	Visa:
--------------	---------------	--------------

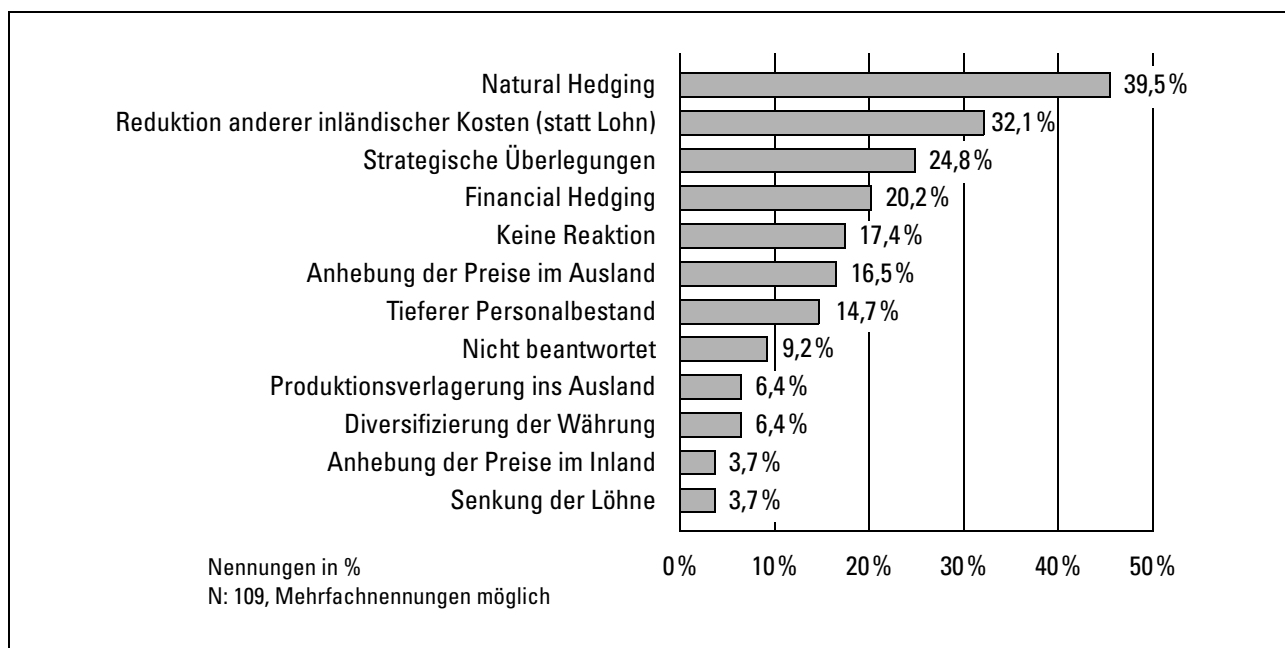
▲ Abbildung 87 Formular für die Absatzpartnerevaluation der Sefar AG (Ammann 2000, S. 86) (Forts.)

Risiken	Definition	Absicherungsmöglichkeiten
Politisches Risiko	ausserordentliche staatliche Massnahmen oder politische Ereignisse im Ausland, wie Krieg, Revolution usw.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Exportrisikoversicherung (SERV, www.serv-ch.com) ■ Forfaitierung ■ Akkreditiv
Risiko des illegalen Exports	Gewisse Produkte dürfen nicht in alle Länder exportiert werden und unterliegen einer Exportkontrolle	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mit SECO Export abklären bei Dual-Use-Gütern (z. B. Werkzeugmaschinen, gewisse Chemikalien) sowie militärischen Gütern (z. B. militärische Trainingsflugzeuge, militärische Simulatoren) (www.seco.admin.ch)
Transferrisiko	Unfähigkeit oder Unwilligkeit von Staaten zur Durchführung von Zahlungen in der vereinbarten Währung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Exportrisikoversicherung (SERV) ■ Forfaitierung ■ Akkreditiv ■ Kreditversicherung
Währungsrisiko	Schwankungen des Austauschverhältnisses zwischen der in- und der ausländischen Währung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vertragsabschluss in CHF (falls durchsetzbar) ■ Offerten mit Verfalldatum erstellen (oft 90 Tage) ■ Preiserhöhung im Ausland z. B. bei Euro-Schwäche (falls durchsetzbar) Exportrisikoversicherung (SERV) (nur beschränkt) <ul style="list-style-type: none"> ■ Gleitklausel im Vertrag ■ Financial Hedging <ul style="list-style-type: none"> □ Devisentermingeschäft □ Kreditaufnahme in Fremdwährung □ Forfaitierung Natural Hedging ■ Einkauf im Euro-Raum ausbauen bei Euro-Schwäche
Delkredere-risiko (Debitorenrisiko)	Zahlungsunfähigkeit oder -unwilligkeit von Schuldnern	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zahlungsfähigkeit des potenziellen Kunden/Absatzpartners vor Vertragsabschluss in Dun&Bradstreet-Datenbank abklären (www.dnb.com) ■ Garantie ■ Kreditversicherung ■ Akkreditiv ■ Dokumentarinkasso ■ Exportrisikoversicherung (SERV) bei öffentlich-rechtlichen Körperschaften, SERV-genehmen Banken und privaten Käufern
Fabrikationsrisiko	Unzumutbarkeit oder Unmöglichkeit vertragsgemässer Lieferung durch den Lieferanten in der Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Akkreditiv ■ Erfüllungsgarantie ■ SERV (nur beschränkt) ■ Anzahlung mit Garantie ■ Kreditversicherung
Abwicklungsrisiko	Ländervorschriften nicht beachtet, Fristen nicht eingehalten, unvollständige Lieferung, Zollprobleme, fehlende und inkorrekte Dokumente	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hohe interne Prozessqualität in der Abwicklung ■ Klare Festlegung des Gefahrenübergangs durch Incoterms (<EuropeanPi very small>F Abbildung 53 auf Seite 41)

▲ Abbildung 88 Absicherung von Risiken (aufbauend auf Ledergerber 2010, S. 41)

Risiken	Definition	Absicherungsmöglichkeiten
Transportrisiko	Verlust oder Beschädigung des Produkts beim Transport in das Zielland	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transportversicherung ■ Klare Festlegung des Gefahrenübergangs durch Incoterms (<EuropeanPi very small>F Abbildung 53)
Risiko des Verlusts des geistigen Eigentums	Verlust des Know-hows bei Zusammenarbeit mit Absatzpartnern und Kunden im Ausland	<ul style="list-style-type: none"> ■ Übergabe von Know-how (Plänen/Designs) entsprechend handhaben, vor allem in gefährdeten Ländern: <EuropeanPi very small>F Abbildung 54 auf Seite 42 ■ Patent-/Marken-/Designschutz mit Juristen abklären, z.B. www.swissmem.ch
Produktisiko	Eintreten des Herstellers für Schäden, die durch sein Produkt verursacht werden	<ul style="list-style-type: none"> ■ Betriebshaftpflichtversicherung entsprechend gestalten

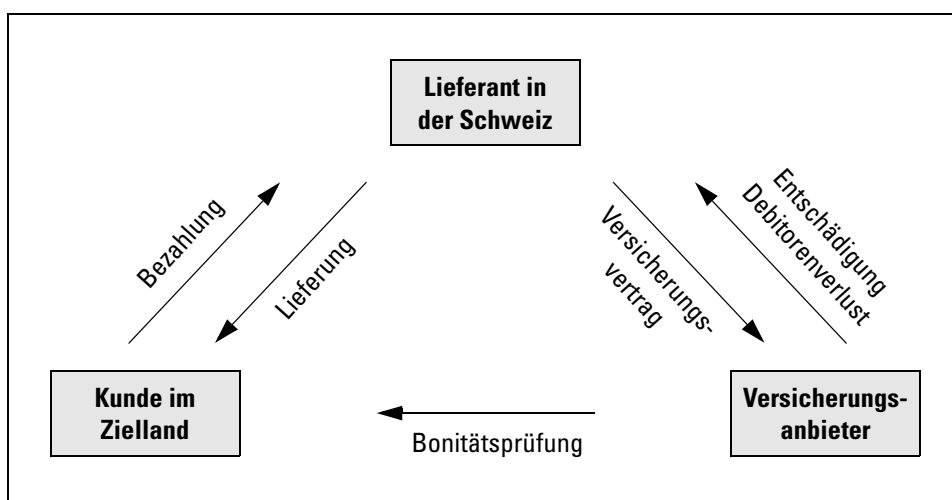
▲ Abbildung 88 Absicherung von Risiken (aufbauend auf Ledergerber 2010, S. 41) (Forts.)



▲ Abbildung 89 Reaktion von Schweizer Unternehmen auf die Aufwertung des CHF (Schweizerische Nationalbank 2010, S. 53)

Debitorenverlust (CHF)	Notwendiger Mehrumsatz in CHF bei einer Nettomarge in Prozent		
	2%	4%	6%
20 000	1 000 000	500 000	333 000
50 000	2 500 000	1 250 000	833 000
100 000	5 000 000	2 500 000	1 667 000
500 000	25 000 000	12 500 000	8 330 000
1 000 000	50 000 000	25 000 000	16 667 000

▲ Abbildung 90 Notwendiger Mehrumsatz zum Ausgleich eines Debitorenverlusts (Euler Hermes 2011, S. 2)



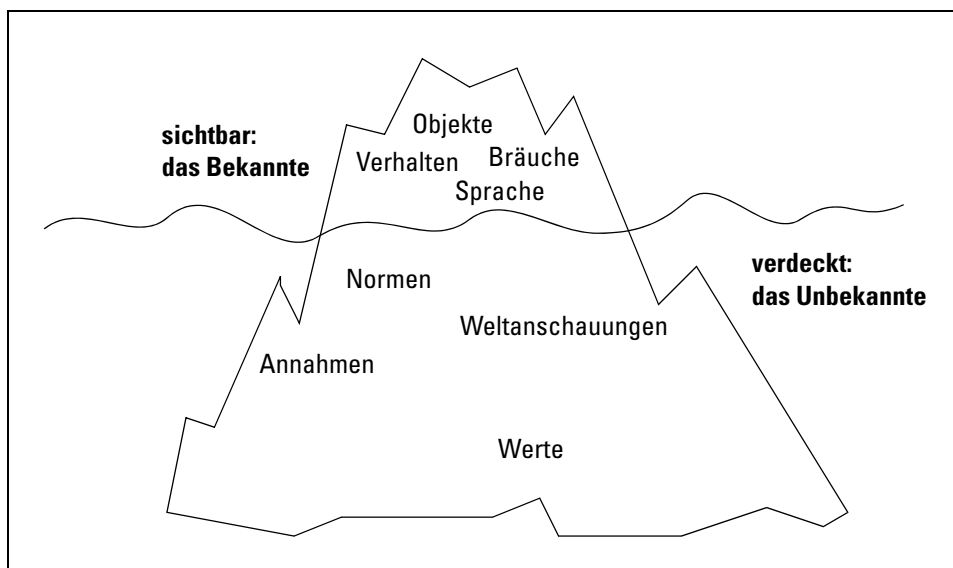
▲ Abbildung 91 Übersicht Kreditversicherung (Euler Hermes 2011, S. 2)

Kreditversicherung: Beispiel einer Prämienberechnung	Mio. CHF
Gesamtumsatz	23,0
– Umsätze gegen Akkreditive	0,5
– Umsätze gegen Vorauszahlung	0,5
– Umsätze mit Gruppengesellschaften	3,0
= versicherbarer Umsatz	19,0
darauf z.B. 0,20% Prämie: CHF 38 000	

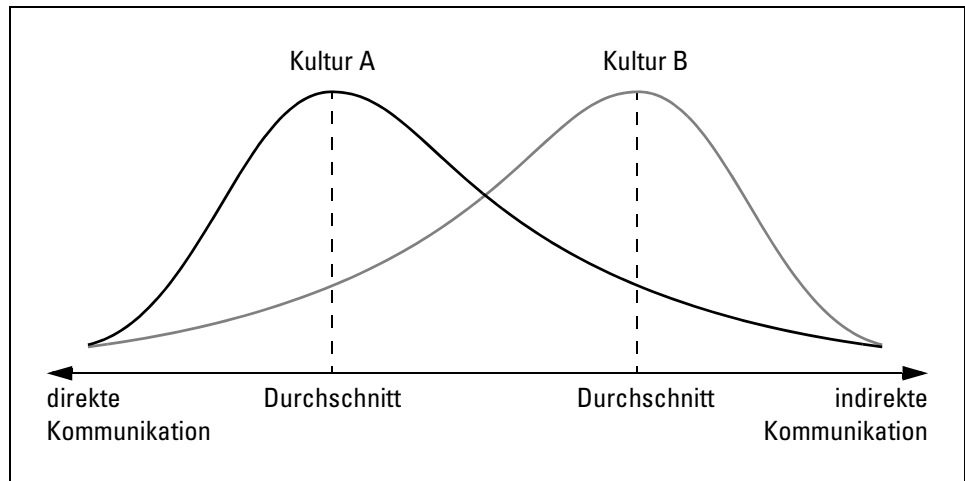
▲ Abbildung 92 Beispiel einer Prämienberechnung für eine Kreditversicherung (Euler Hermes 2011, S. 8)

Drei Grundsätze der Vertragsgestaltung

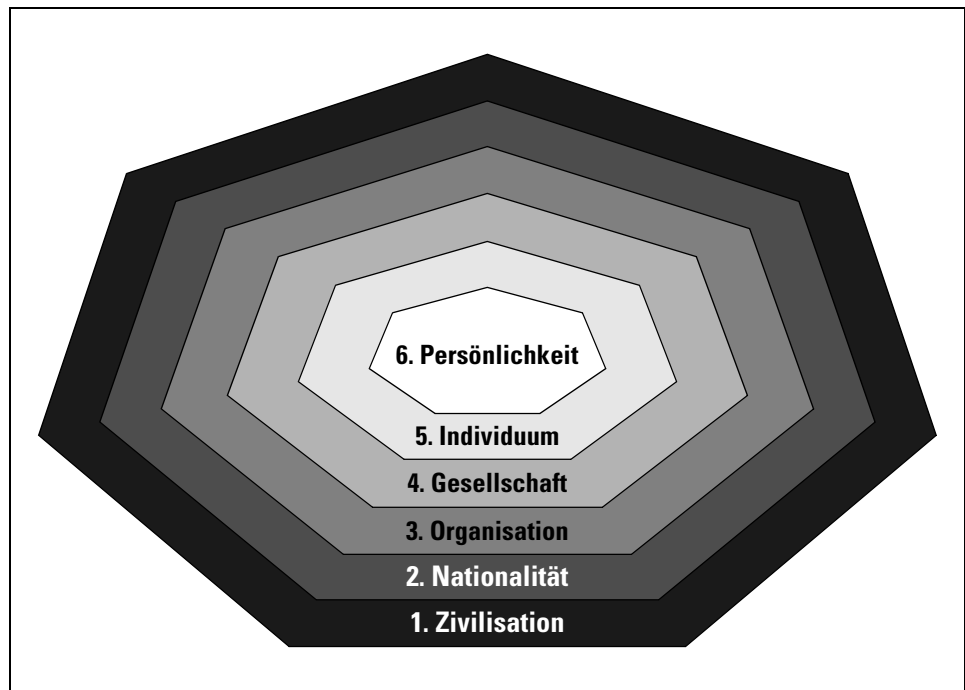
1. *Zahlungstermin eindeutig festlegen:* Geben Sie den Zahlungstermin eindeutig an und nennen Sie am besten das genaue Kalenderdatum. So wird Ihr Kunde mit Ablauf des genannten Tages automatisch in Verzug gesetzt. Sie als Lieferant haben damit Anspruch auf Verzugszinsen.
2. *Verrechnung klarstellen:* Um zu verhindern, dass Ihr Kunde Ihre Forderungen mit willkürlichen Gegenforderungen verrechnet, stellen Sie am besten gleich im Vertrag klar, dass er nur mit «unbestrittenen oder rechtskräftig anerkannten Gegenforderungen» verrechnen darf. So begegnen Sie wirkungsvoll einem beliebten Schuldnertrick.
3. *Eigentumsvorbehalt vereinbaren:* Bevor Sie Waren ins Ausland liefern, vereinbaren Sie, wenn möglich und wirtschaftlich sinnvoll, die Formen des Eigentumsvorbehalts im Vertrag. So können Sie Ihren Kunden notfalls gerichtlich zwingen, unbezahlte Waren oder deren Erlös aus Weiterverkauf, Einbau oder Verarbeitung herauszugeben. Achten Sie dabei auf mögliche Klauseln in den allgemeinen Geschäftsbedingungen Ihres Kunden, die Ihrem Eigentumsvorbehalt entgegenstehen können.



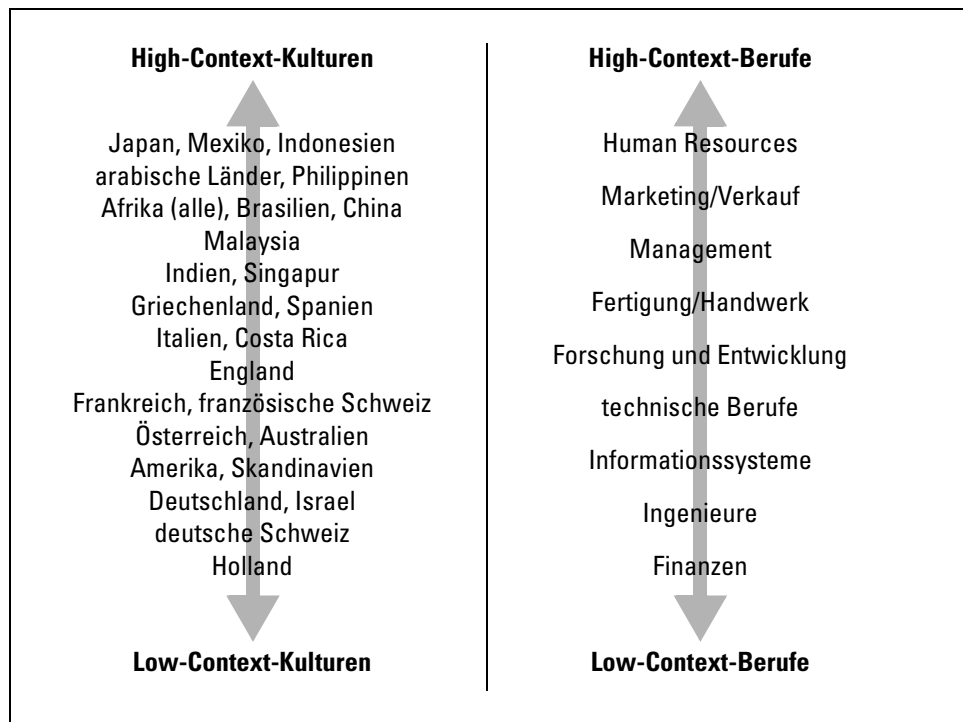
▲ Abbildung 93 Eisbergmodell der Kultur (nach Kohls 2012)



▲ Abbildung 94 Kulturelle Prägung: Distribution anhand des Kommunikationsstils auf der Achse direkte/indirekte Kommunikation (nach Bennett/Bennett 1996)



▲ Abbildung 95 Zwiebelmodell (Gardenswartz et al. 2003, S. 20)



▲ Abbildung 96 High-Context- und Low-Context-Kulturen und -Berufe nach Edward T. Hall (1976, S. 102)

Analytisches Denken (Low Context)	Intuitives Denken (High Context)
kümmert sich um Abläufe	kümmert sich um das Äussere
inhaltsorientiert	kontextorientiert
explizit (d.h. verbal)	implizit (d.h. nonverbal)
der Kopf kontrolliert	das Bauchgefühl leitet
stützt sich auf Erfahrungswerte	Erfahrungen sammeln ist Ziel genug
rational	irrational
Konzentration auf Teilbereich	holistisch (ganzheitlich)
deduktiv oder induktiv	intuitiv

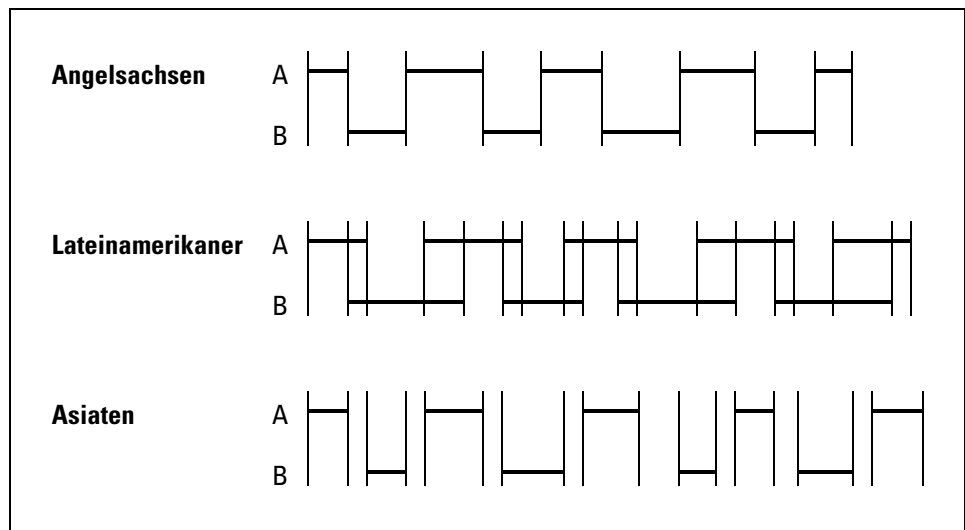
▲ Abbildung 97 Analytisches und intuitives Denken

Indirekt (Schweizerdeutsch)	Direkt (Deutsch)
-----------------------------	------------------

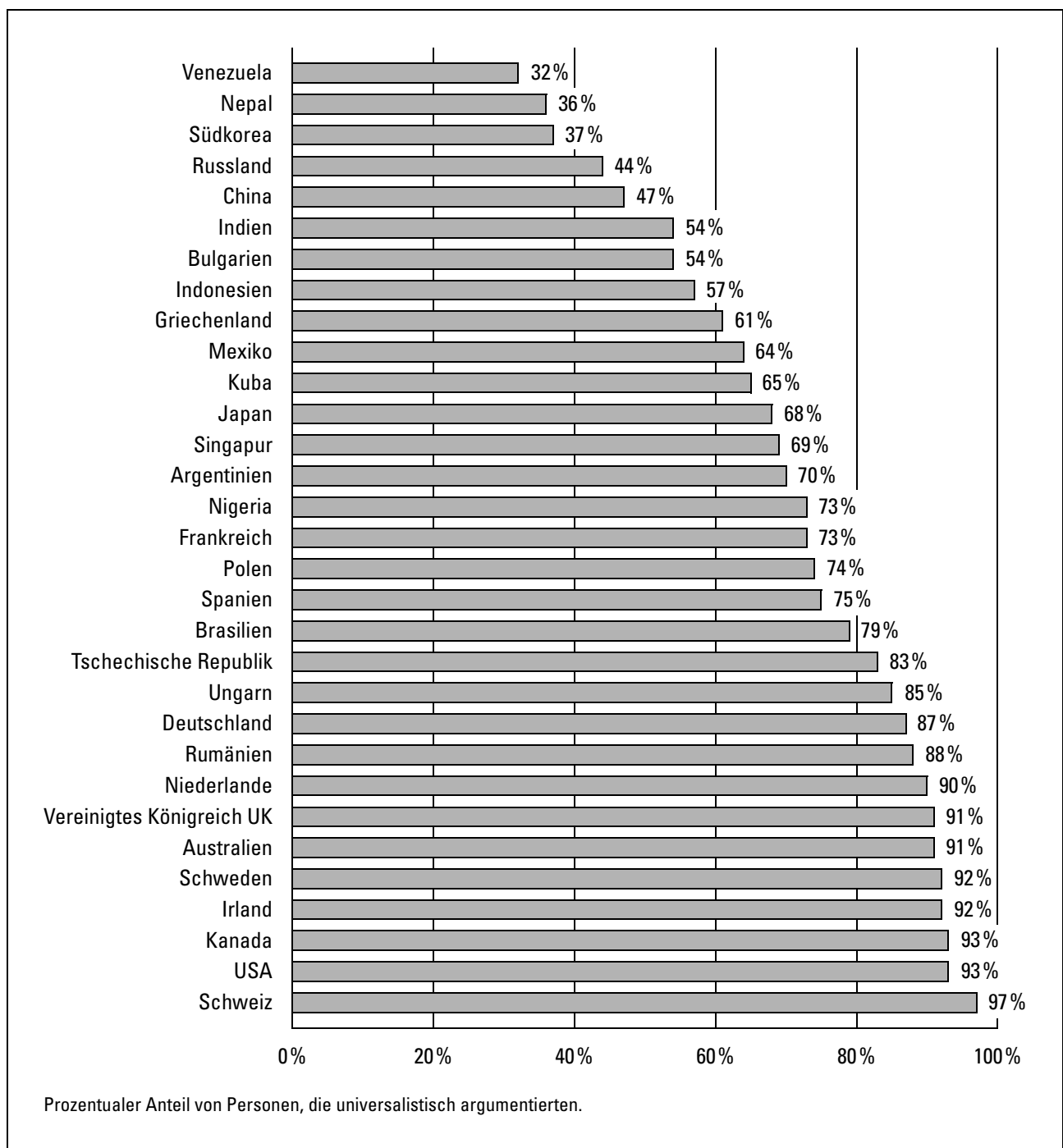
▲ Abbildung 98 Direkte/indirekte Kommunikation: Vergleich Schweizerdeutsch/Deutsch (aus Schmitz/van den Bergh 2009, S. 60)

Es esch vellecht ned aues ganz hondert, lueget Si s doch no einisch aa.	Sie haben da leider einen Fehler gemacht.
Chönt s ächt sii, dass Si de Uftrag ned beschätiged händ?	Sie vergassen, den Auftrag zu bestätigen.
I gloube, do hämmer d Möglechkeit, no meh usezhole./Hergottje! Chönd Si de Chopf ned be de Sach ha?	Sie sind völlig unfähig.
I muess der jetz öppis säge, das cha mer doch eifach ned bruuche!	Ich bin sehr unzufrieden mit ...
Chömed Si druus, oder söu i s no einisch erchläre (oder bruuched Si es Velo)?	Verstanden?

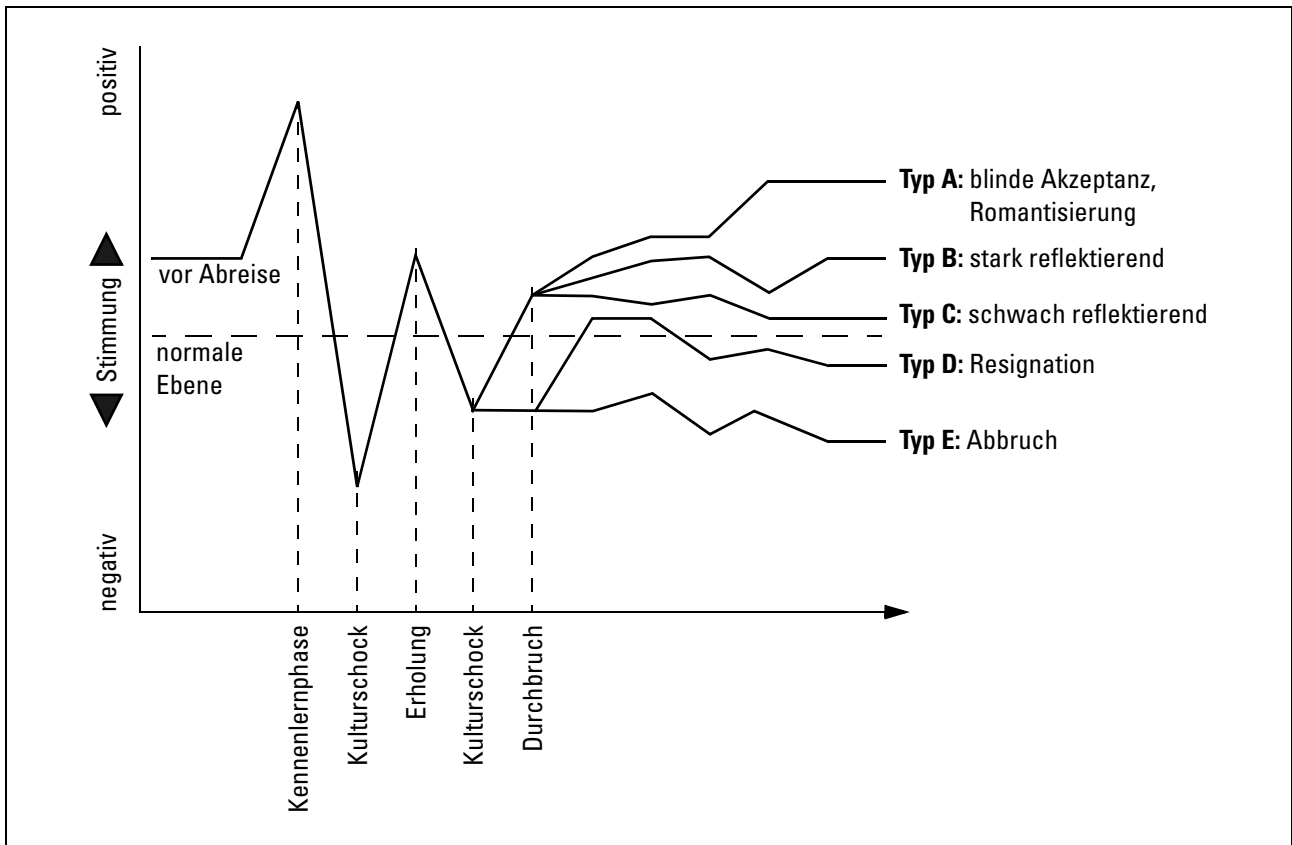
▲ Abbildung 98 Direkte/indirekte Kommunikation: Vergleich Schweizerdeutsch/Deutsch (aus Schmitz/van den Bergh 2009, S. 60)



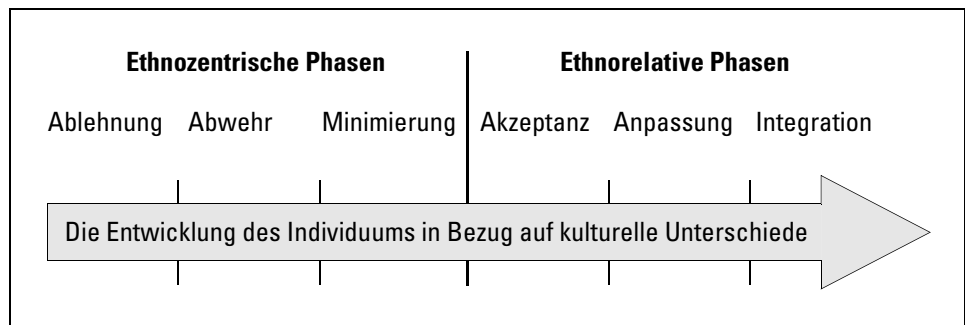
▲ Abbildung 99 Sprechmuster von Angelsachsen, Lateinamerikanern und Asiaten beim Dialog zwischen Sprecher A und B (nach Trompenaars/Hampden-Turner 1998, S. 74)



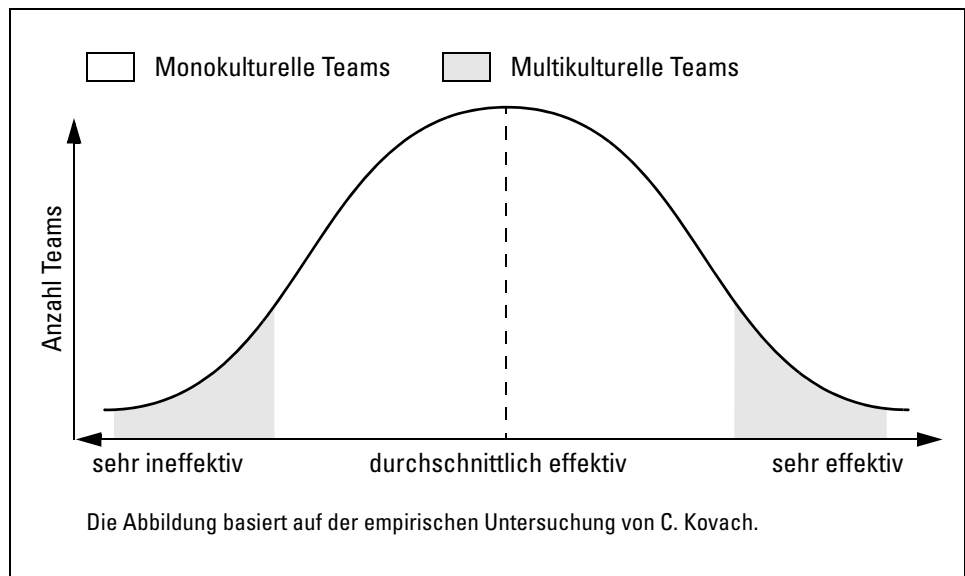
▲ Abbildung 100 Der Autounfall: Prozentualer Anteil von Personen, die universalistisch argumentierten (Trompenaars/Hampden-Turner 1998, S. 35)



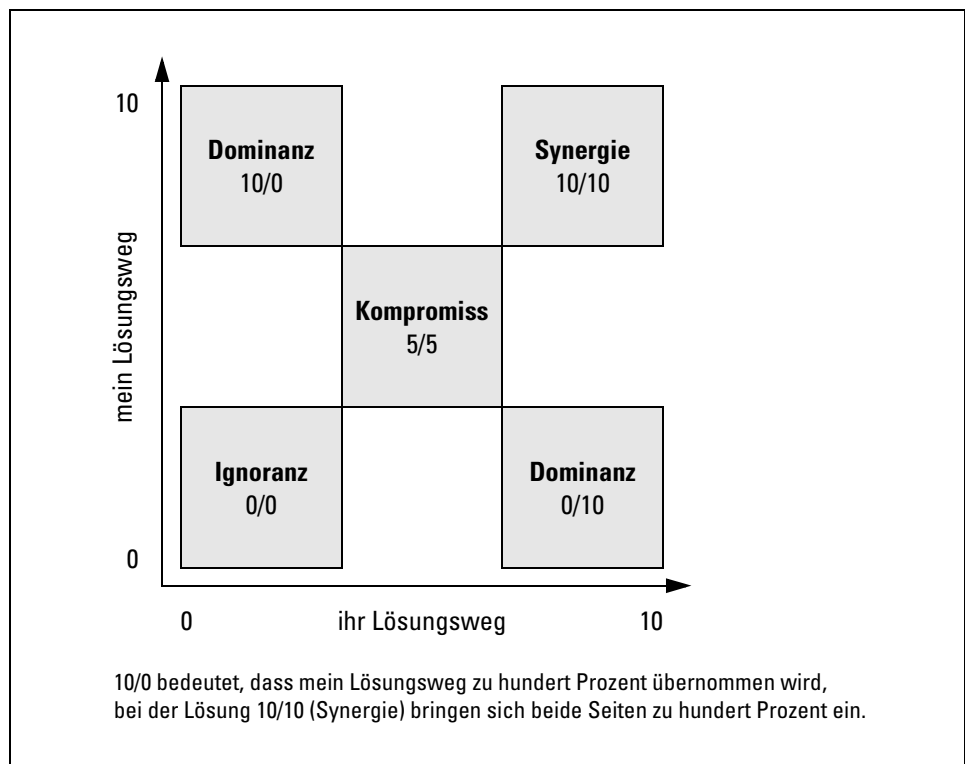
▲ Abbildung 101 Der Anpassungsprozess in der neuen Kultur (aus Oberg 1960, S. 178, und Marx 1999, S. 28)



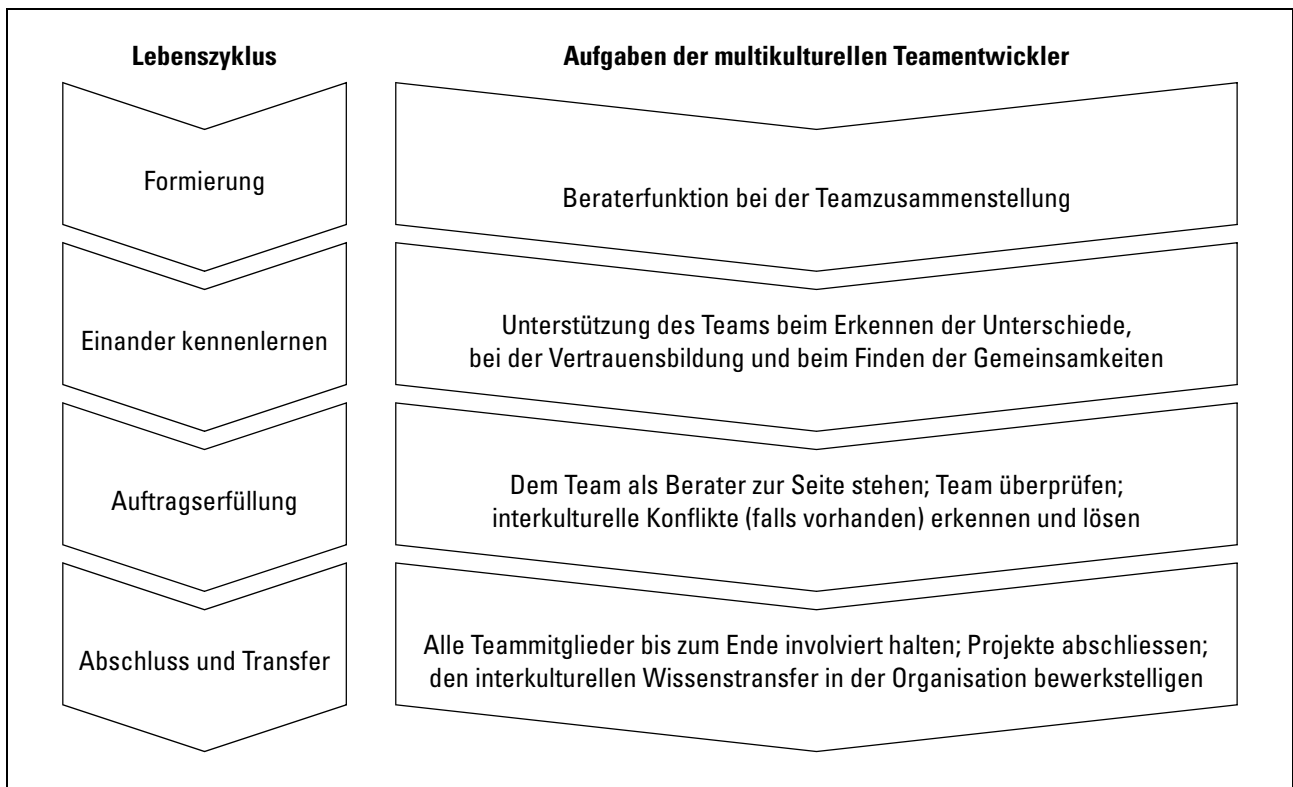
▲ Abbildung 102 Entwicklungsmodell der interkulturellen Sensibilität von Bennett (2004, S. 63)



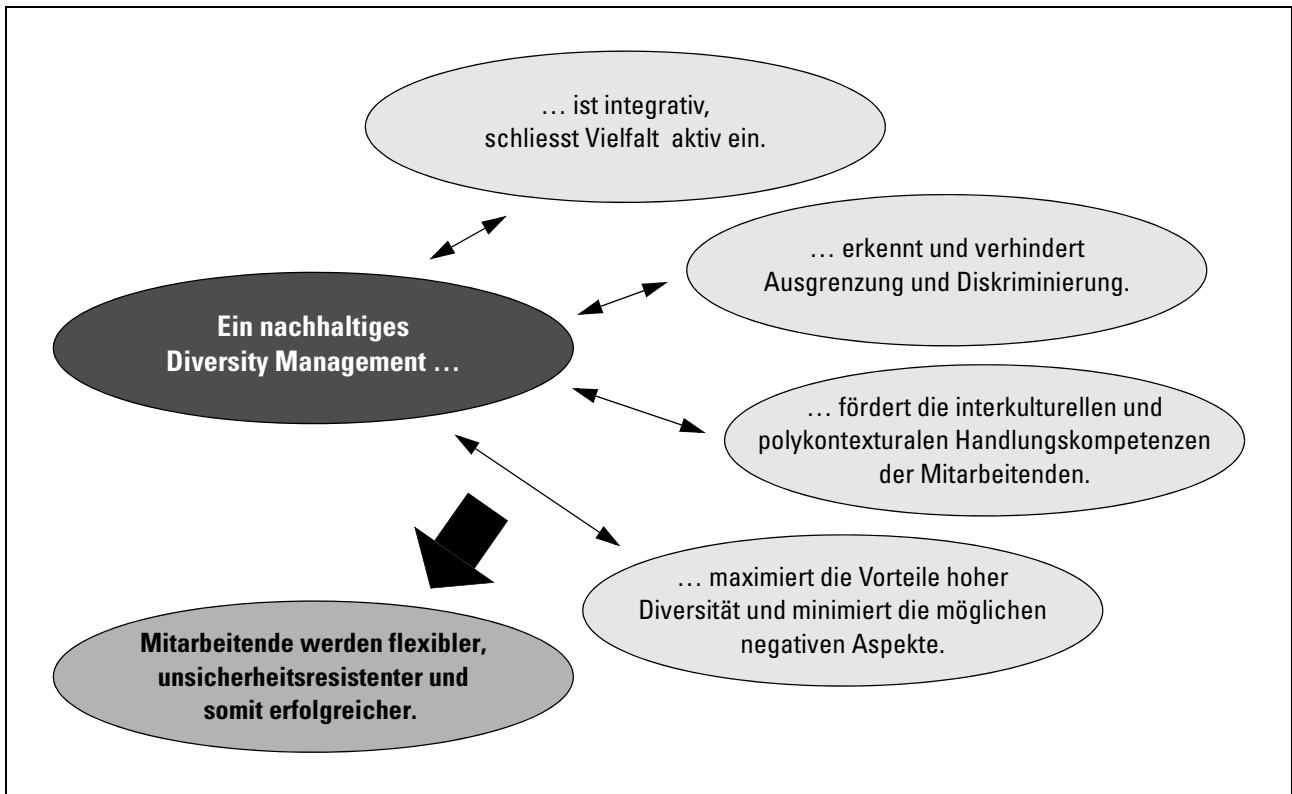
▲ Abbildung 103 Effektivität multikultureller Teams (nach Adler 2002, S. 148)



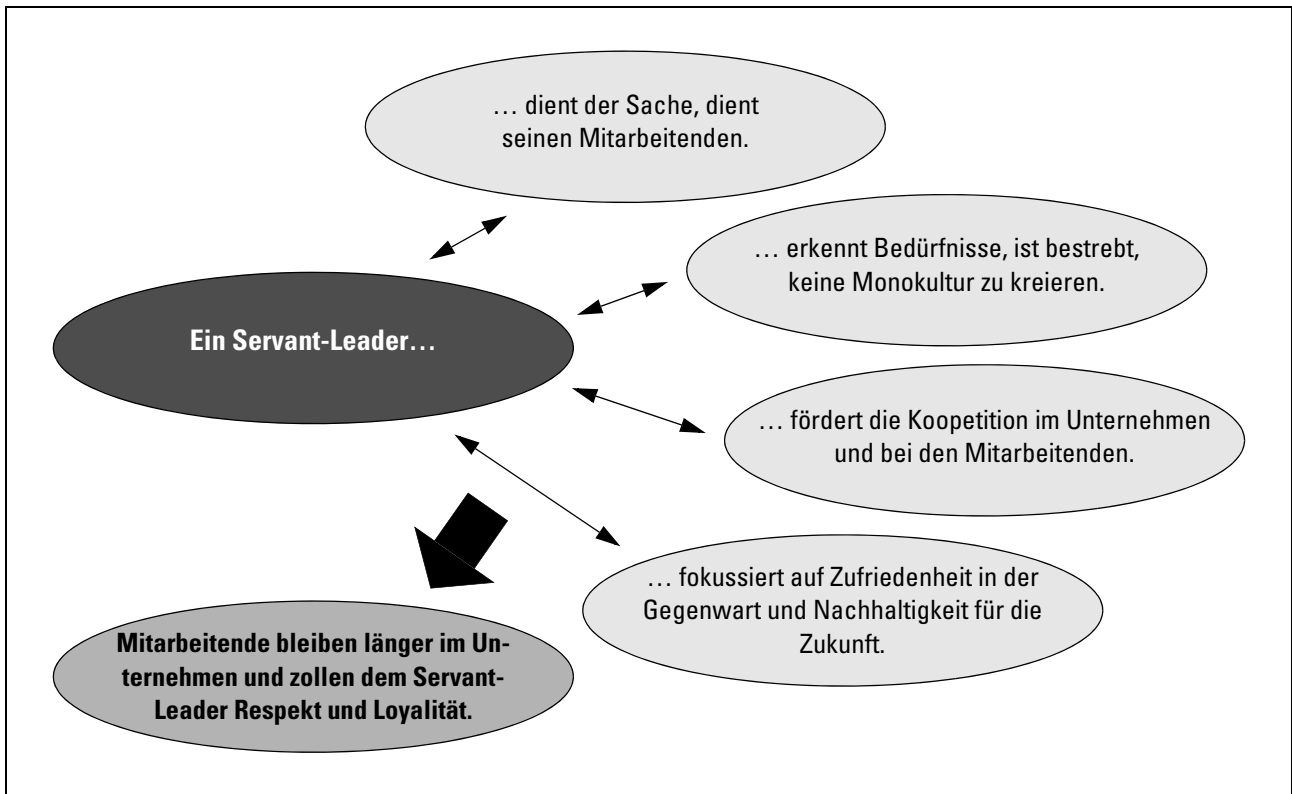
▲ Abbildung 104 Gewinner und Verlierer bei der Zusammenarbeit (nach Adler 2002, S. 125)



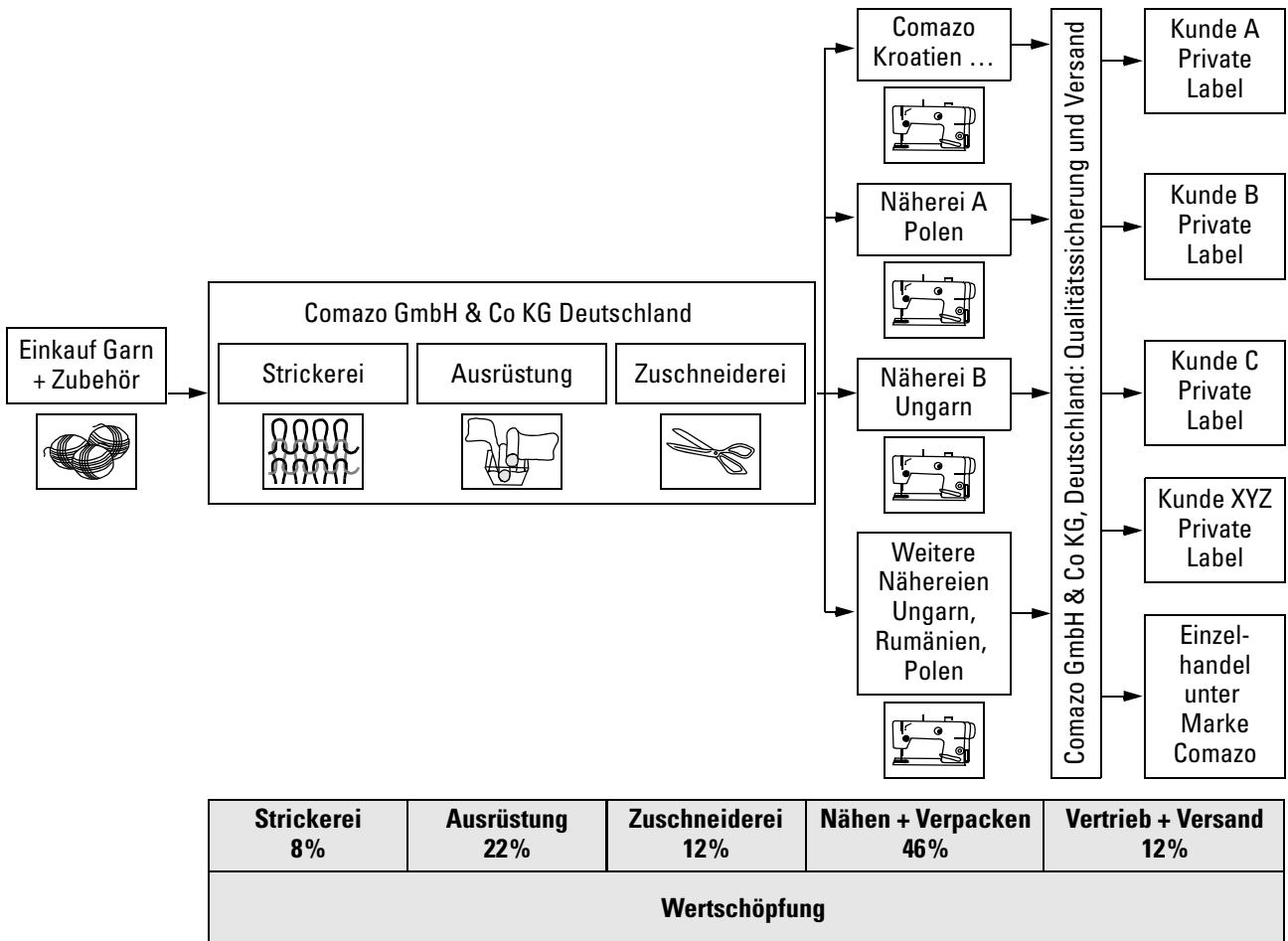
▲ Abbildung 105 Lebenszyklus von multikulturellen Teams und phasenspezifische Aufgaben von Teamentwicklern (aus Lehmann/van den Bergh 2004, S. 55)



▲ Abbildung 106 Nachhaltiges Diversity Management (aus van den Bergh 2007, S. 333)



▲ Abbildung 107 Der Servant-Leader (zusammenfassende Grafik zu Trompenaars/Voerman 2009)



▲ Abbildung 108 Wertschöpfungsstufen bei Comazo

	Ungarn	Polen	Russland	China
Lohn einer Näherin	300 €	200 €	75 €	40 €
Sozialnebenkosten	44 %	50 %	42 %	20 %
Energiekosten				
Frischwasser pro m³	0.75 €	0.40 €	0.11 €	0.15 €
Abwasser pro m³	0.75 €	0.50 €	0.14 €	0.00 €
Strom pro kWh	0.06 €	0.05 €	0.03 €	0.03 €
Gas pro m³	0.09 €	0.07 €	0.03 €	0.07 €
Gewinnsteuer	28 %	35 %	25 %	?
Rechtssicherheit	ja	ja	nein (teilweise)	nein
Zollsätze für Import von Lizenzware	0–12 %	5–20 %	5–20 %	10–40 %
Bürokratische Hindernisse	gering	gering	hoch	sehr hoch
Entfernung/Transportkosten	gering	gering	hoch	sehr hoch
Inlandsmarkt				
Bevölkerung in Mio.	14	42	140	1010
Kaufkraft	72	65	40	25
(Index: Deutschland = 100)				
Akzeptanz europäischer Produkte (Größen, Modebewusstsein, Farben) auf dem Binnenmarkt	ja	ja	ja	nein (Größen!)
Kulturelle Barrieren	gering	gering	durchschnittlich	sehr hoch
Risiko	gering	gering	hoch (Politik, Recht)	hoch (Politik, Recht, Kultur)

▲ Abbildung 109 Standortvergleich