| Ausgabe Nr. 11 | November 2013 |
Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG

ku

Führung von Kleinunternehmen **International geschäften**

Planung: Wie der Sprung ins Ausland gelingt
Zielländer: Den passenden Zielmarkt finden
Finanzen und Risiken: Liquidität sicherstellen
Recht: Stolpersteine vermeiden

Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen
Universität St.Gallen

PostFinance
Besser begleitet.

Die Autoren und Experten dieser Ausgabe

Urs Frey (*1968)
Prof. Dr.

Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.

Daniel Isler (*1962)

Daniel Isler ist Gründer und Geschäftsführer der Fargate AG, des grössten privaten Exportförder-netzwerks der Schweiz mit 150 Agenten in 50 Ländern. Der 50-jährige Elektro- und Wirtschafts-ingenieur ist Gastdozent an verschiedenen Schweizer Hochschulen. Er ist Repräsentant der Initiative Lebenskonzept Unternehmertum und Mitgründer von Expert Directory, einer Vereinigung von rund 500 Expertinnen und Experten für Internationalisierungsfragen.

Thomas Bähler (*1968)
Dr.

Thomas Bähler ist Partner bei Kellerhals Anwälte in Bern. Der Rechtsanwalt mit starkem Wirtschafts-bezug unterstützt seine Klienten häufig als «externer Rechtsdienst» und als Verwaltungsrat. Ein Schwerpunkt ist die Begleitung von internationalen Geschäften. Zudem berät er Klienten bei Fragen zum allgemeinen Wirtschafts- und Vertragsrecht, zur Legal Compliance sowie bei Transaktionen und Nachfolgelösungen. Seit 15 Jahren zeichnet er verantwortlich für den Jungunternehmerpreis Swiss Economic Award.

Anna-Antonina Gottret (*1982) Dr.

Anna-Antonina Gottret ist als Rechtsanwältin bei Kellerhals Anwälte in Bern tätig. Sie absolvierte ihre Ausbildung in der Schweiz, Polen und Frankreich und ist auf nationales und internationales Kartellrecht und Wettbewerbsrecht, Gesellschaftsrecht sowie allgemeines Wirtschafts- und Vertragsrecht spezialisiert. Zudem berät sie Klienten in Fragen des EU-Rechts, insbesondere bei Transaktionen, die mittel- und osteuropäische Länder betreffen.

Verena Utzinger (*1959)

Verena Utzinger arbeitet seit dem Jahr 2000 bei der Schweizerischen Exportrisikoversicherung Serv. Sie ist als Kundenberaterin tätig und realisiert Schulungen bei Unternehmen. Die Senior Relationship Managerin pflegt einen intensiven Austausch mit Handelskammern und ist für die Pflege wichtiger strategischer Partnerschaften zuständig. Zudem ist sie Schweizer Delegationsleiterin bei der Berner Union, der internationalen Vereinigung von Exportkreditversicherern, und tritt für die Serv als Referentin auf.

So gelingt der Sprung ins Ausland | Urs Frey **04**
Wohin ins Ausland? Zielländer sorgfältig auswählen | Daniel Isler **13**
Liquidität und Risiken im Griff | Verena Utzinger **20**
Damit es auch im Ausland mit rechten Dingen zugeht
Thomas Bähler und Anna-Antonina Gottret **26**

Praxisbeispiele: Tarzan GmbH **11**
MetApp AG **18**
Audio Bauer Pro AG **24**

Studie zur Internationalisierung von KMU **29**
Glossar: Fachbegriffe kurz erklärt **30**
Vorschau **31**

TITELBILD. Marcel Burgener, Geschäftsführer der MetApp AG, mit einem selber entwickelten Fensterprofil.

FSC www.fsc.org
MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C005019

ku – International geschäften

Liebe Leserinnen und Leser

Hansruedi Köng CEO PostFinance

Erfolg im Inland bedeutet auch Erfolg im Ausland. Diese Gleichung ist einfach, sie geht aber nicht immer auf. Mit zunehmender Globalisierung fällt es jedoch auch Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmern immer leichter, den Schritt ins nahe und manchmal ferne Ausland zu wagen.

Es liegt auf der Hand: Das Geschäft im und mit dem Ausland eröffnet neue Märkte. Gerade wegen des kleinen Heimmarkts Schweiz kann sich ein Engagement im Ausland lohnen, sei es von der Schweiz aus, gemeinsam mit Partnern im Ausland oder durch eine Filiale. Wie auch immer das Auslandsgeschäft gestaltet ist – Unternehmen, die den Schritt wagen, lassen sich auf fremde Märkte, andere Geschäftskulturen und ein neues rechtliches Umfeld ein.

Die Wege im Auslandsgeschäft sind vielseitig. Sie reichen vom Import über den Export und die ausländische Produktion bis hin zu eigenen Niederlassungen. Entscheidend ist: gut informiert zu sein, sauber zu planen, das Risiko und die Finanzierung abzuschätzen und das Rechtliche zu bedenken. Damit lassen sich böse Überraschungen vermeiden.

Ich freue mich, wenn Ihnen unsere Tipps den Schritt ins internationale Geschäft erleichtern.

Gute Lektüre!
Hansruedi Köng

Impressum: «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint zweimal jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch. Auflage: 30'000. Herausgeber: PostFinance AG, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Silvan Merki (Leitung), Julia Dieziger, Pascal Frey, Prof. Dr. Urs Frey. Fotografie: Markus Bertschi Fotografie, Marion Bernet, Severin Jakob, Zürich. Layout: Fabrizio Milano, Denon. Korrektorat: Claudia Marolf. Druck: Stämpfli AG, Bern. Abonnement: PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern, oder unter postfinance.ch/ku.
© 2013, PostFinance AG, Kommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku – Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet. ISSN 1664-7483

Haben Sie Fragen oder Anregungen?
Schreiben Sie an PostFinance AG, Kommunikation, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, oder an redaktion.ku@postfinance.ch.

So gelingt der Sprung ins Ausland

Urs Frey

Neue Absatzmärkte und Kunden, aber auch neue Lieferanten und Kooperationsmöglichkeiten: Im Auslandsgeschäft liegen grosse Chancen für kleine Unternehmen. Um diese erfolgreich zu nutzen, ist die sorgfältige Planung ein Muss.

Die heutige Wirtschaft zeichnet sich aus durch raschen, technologischen Fortschritt sowie intensiven, globalen Wettbewerb. Um in diesem dynamischen Umfeld konkurrenzfähig zu bleiben, ist es auch für Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer empfehlenswert, sich mit dem Thema Auslandsgeschäft auseinanderzusetzen.

Beim Schritt über die Grenzen können Kleinunternehmen ihre typischen Vorteile ausspielen: Mit ihrer Flexibilität und Effizienz, dem raschen Lernvermögen sowie der Fähigkeit zur schnellen Anpassung an neue Gegebenheiten sind sie auch im Auslandsgeschäft konkurrenzfähig. Um mit der Internationalisierung des Geschäfts Erfolg zu haben, sind jedoch sehr gute Marktkenntnisse, Führungsfähigkeiten sowie finanzielle Ressourcen von zentraler Bedeutung.

Mehr als Export. Der Begriff Internationalisierung bezeichnet sämtliche auf den Auslandsmarkt ausgerichteten Aktivitäten eines Unternehmens und umfasst weit mehr als den Export von Waren in andere Länder. Auch Investitionen in die Produktion im Ausland, eine Kooperation mit ausländischen Unternehmen, die Vergabe von Aufträgen an ausländische Expertinnen und Experten, der Import von Waren und Dienstleistungen oder der Anschluss an ein international tätiges Netzwerk gehören zu den unternehmerischen Tätigkeiten im Ausland.

Wieso den Schritt ins Ausland wagen?

Seit jeher ist die aussenwirtschaftliche Verflechtung der Schweiz hoch. Die Ein- und Ausfuhrwerte pro Kopf sowie die Import- und Exportquote gehören weltweit zu den höchsten. Insbesondere der Export bildet für ein kleines Land wie die Schweiz eine wichtige Konjunkturstütze.

Mit Nischenprodukten ins Ausland. Schweizer Unternehmen sind aus Tradition exportorientiert. Ein kleiner Binnenmarkt, fehlende Rohstoffe, ein gesättigter Heimmarkt, eine einengende Konkurrenzsituation, Kundenanfragen oder der Wunsch nach Wachstum: All dies sind mögliche Gründe, die Schweizer Unternehmen ins Ausland führen.

Zahlreiche Kleinunternehmen beliefern grössere Firmen im Ausland mit – in der Schweiz hergestellten – Nischenprodukten. So verkauft zum Beispiel ein innovativer Chocolatier aus Winterthur seine Maccarons nicht nur rund um Zürich, sondern über ausgewählte Partner auch in Tokio oder Moskau. Und im Dienstleistungsbereich bietet eine Beraterin ihr innovatives, auf die Handwerkerbranche fokussiertes Marketingkonzept, in angepasster Form, auch in Frankreich an.

Kleinunternehmen sind aber im Ausland nicht nur im Vertrieb aktiv, sondern profitieren auch von der Möglichkeit, Rohstoffe und Halbfabrikate im Ausland günstig einzukaufen oder fertigen zu lassen, um auf dem – von einem hohen Preisdruck geprägten – Heimmarkt bestehen zu können.

Jedes zehnte Kleinunternehmen. Bei den Kleinunternehmen unternimmt gemäss Betriebszählung des Bundesamts für Statistik rund jedes zehnte Unternehmen den Schritt ins Ausland, bei Grossunternehmen ist rund jedes dritte Unternehmen mit dem Ausland geschäftlich verbunden.

Betrachtet man die Internationalisierung nach Branchen, ist gemäss einer Studie der Konjunkturforschungsstelle der ETH fast jedes zweite Unternehmen aus der Chemie, der Maschinenindustrie und der Elektronik im Ausland tätig. Auch Unternehmen der Informatikbranche haben eine besonders hohe Auslandsverknüpfung.

Die Studie zeigt weiter, dass rund 40 Prozent der Unternehmen keine wirtschaftliche Notwendigkeit sehen, sich im Ausland zu engagieren. Oft sind es strategische Überlegungen, die Auslandsaktivitäten bewusst ausschliessen. Weitere Hinderungsgründe für Geschäfte im Ausland sind staatliche Vorschriften oder gesetzliche Regelungen, welche die Unternehmen zögern lassen – oder es sind sprachliche und kulturelle Barrieren, die als unüberwindbar erachtet werden.

Vorgehensweisen und Formen von Auslandsgeschäften

Unternehmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen im Ausland lancieren, wählen unterschiedliche Vorgehensweisen. Die einen tasten sich behutsam und Schritt für Schritt vor. Dies, indem sie sich zum Beispiel mit Importen und Exporten in ausgewählten Zielmärkten erste Kenntnisse aneignen, um dann mit Vertriebspartnern ihr Engagement zu vertiefen. In einem nächsten Schritt folgt das Auslagern einzelner Bereiche ins Ausland und später allenfalls die Gründung einer Tochtergesellschaft. Häufiger sind jedoch direktere Wege, indem zum Beispiel Kooperationen mit Partnerunternehmen im Ausland getätigt werden.

Um im Ausland Fuss zu fassen, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Die Formen reichen von der Warenlieferung bis zur eigenen Niederlassung (siehe Abbildung 03). So kann eine kleine Marketingagentur eine Zweigstelle in Berlin eröffnen, um dort Aufträge für Deutschland abzuwickeln. Oder ein Architekturbüro betreibt in verschiedenen Hauptstädten jeweils eine kleine Filiale mit wenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um vor Ort präsent zu sein.

Export. Beim Export verkauft ein Kleinunternehmen vom bisherigen Standort aus seine Produkte oder Dienstleistungen direkt an Endkunden oder an Vertriebspartner im Ausland. Diese Stufe ist bei Kleinunternehmen eine weitverbreitete Form.

Beim Export ist der Kapitalbedarf gering und das Risiko entsprechend tief. Die grössten Herausforderungen liegen bei den Zollformalitäten, beim Wechselkursrisiko, bei der fehlenden Präsenz vor Ort und damit der geringen Nähe zum Kunden.

Beauftragt zum Beispiel ein kleines Textilunternehmen aus Aarau einen lokal ansässigen Vertreter in Dubai, die Schweizer Kollektion in den Vereinigten Arabischen Emiraten zu präsentieren und zu verkaufen, verfügt nicht das Textilunternehmen, sondern der Vertreter über den direkten Kontakt zu den Kundinnen und Kunden im Ausland. Der Vertreter gewinnt dadurch an Verhandlungsmacht gegenüber seinem Auftraggeber. Zudem ist aufgrund des fehlenden persönlichen Kontakts die Kontrolle für das Schweizer Unternehmen schwierig. Die Risiken, die dadurch entstehen, sollten vertraglich abgesichert werden.

Der Export eignet sich besonders gut für Kleinunternehmen, die ihre Leistungen über das Internet anbieten und so schnell und preiswert

exkurs

Was für oder gegen ein Auslandsgeschäft spricht

↓

Gemäss Swiss International Entrepreneurship Survey 2013 nennen Klein- und Mittelunternehmen folgende Gründe für respektive gegen eine Internationalisierung:

Pro

- Nachfrage von ausländischen Kunden: 71,8 %
- begrenztes Heimmarktpotenzial: 56,7 %
- Nutzung bestehender Netzwerke: 49,8 %
- hohe Marktchancen dank innovativer Produkte: 37,8 %
- Nutzen des Vorteils «Swissness»: 24,4 %

Contra

- Preis des eigenen Angebots: 41 %
- Gesetze und Vorschriften im Ausland: 34,5 %
- Kosten: 24,6 %
- verfügbare Zeit: 22,9 %
- kulturelle und sprachliche Hindernisse: 16,3 %

Die markierten Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

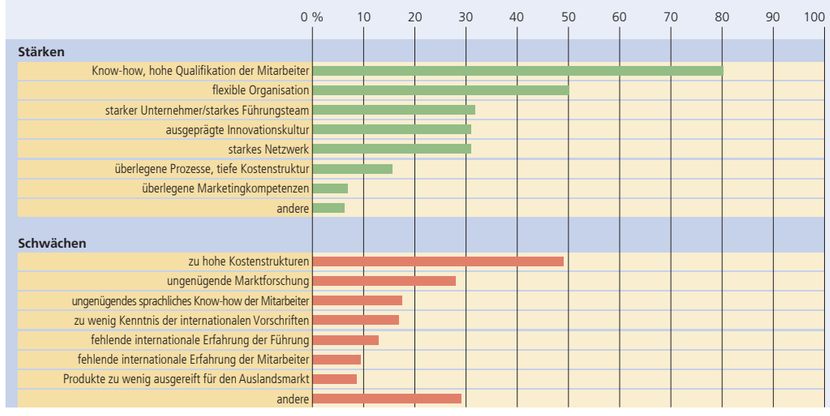
exkurs

Wann steigen Kleinunternehmen ins internationale Geschäft ein?

↓

Kleinunternehmen mit bis zu 9 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern internationalisieren gemäss Swiss International Entrepreneurship Survey 2013 durchschnittlich nach 3,5 Jahren und damit deutlich schneller als der Durchschnitt sämtlicher Klein- und Mittelunternehmen, die erst nach 8,7 Jahren im Ausland tätig werden.

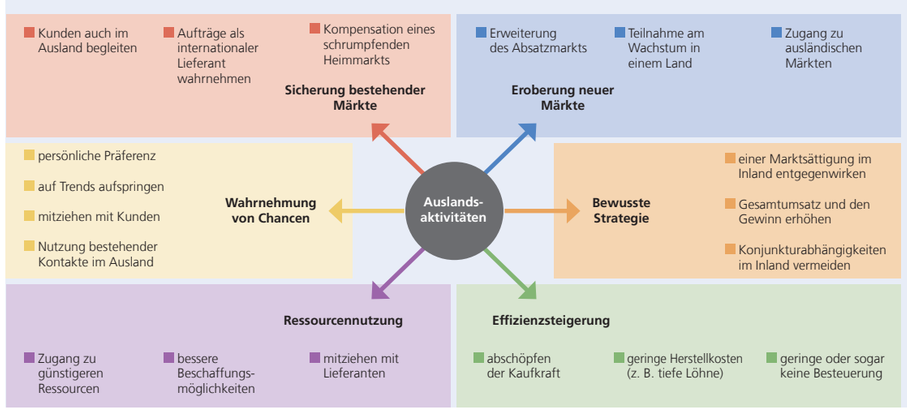
Abbildung 01 **Stärken und Schwächen von KMU für die Internationalisierung**



Die eigenen Stärken und Schwächen eines Unternehmens sind ausschlaggebend für den Entscheid, ein Auslandsgeschäft zu starten oder zu vermeiden. Welche Stärken und Schwächen Klein- und Mittelunternehmen (KMU) als relevant erachten, zeigt die Abbildung.

Quelle: Baldegger, Rico J.: Swiss International Entrepreneurship Survey (SIES) 2013: Internationalisierungsverhalten von Schweizer KMU, Fribourg/Bern, 2013.

Abbildung 02 **Motive für Auslandsaktivitäten**



Dem Entscheid, ein Auslandsgeschäft zu starten, liegen unterschiedliche Motive zugrunde, wie die Abbildung zeigt.

neue Kundenkreise erschliessen wollen. Zu beachten sind bei dieser Internationalisierungsform die eingeschränkten personellen Kapazitäten im Inland, die einer stark wachsenden Nachfrage aus dem Ausland oft nicht mehr gerecht werden.

Import. Als Import wird die Einfuhr von Waren und Dienstleistungen von Unternehmen bezeichnet, die ihren Sitz ausserhalb des jeweiligen Landes haben. Als Nicht-EU-Land erhebt die Schweiz Zölle auf Waren der angrenzenden EU-Länder. Verschiedene Waren, zum Beispiel landwirtschaftliche Produkte, dürfen nur in Kontingenten eingeführt werden oder unterliegen anderen Beschränkungen, wie beispielsweise Medikamente oder Kriegswaffen. In diesen Fällen ist häufig eine Einfuhrbewilligung erforderlich, die von den Schweizer Behörden ausgestellt wird.

Allgemein muss beim Import darauf geachtet werden, ob mit dem jeweiligen Land ein Handelsabkommen besteht. Wenn zwei oder mehrere Staaten ein Handelsabkommen abschliessen, regeln sie damit den Handel untereinander und definieren Richtlinien wie zum Beispiel für

- die Ein- und Ausfuhr von Gütern
- den Zugang zu Häfen oder Flughäfen
- die wirtschaftliche und technische Zusammenarbeit
- die Lieferung von Rohstoffen
- den Schutz von ausländischen Unternehmen in den jeweiligen Ländern

Mit der Importtätigkeit kann ein Unternehmen Ware aus dem Ausland beziehen, die es auf dem Heimmarkt nicht gibt. So kauft zum Beispiel ein Delikatessengeschäft auserlesene Produkte wie Olivenöl oder Wein im Ausland ein und vertreibt diese Spezialitäten in der Schweiz. Weiter bietet der Import von Halb- und Fertigfabrikaten Unternehmen aber auch die Chance, ihre Produktion in der Schweiz gezielt zu optimieren.

Lizenzierung. Um das Problem der eingeschränkten personellen Kapazitäten im Inland zu umgehen, können Unternehmen neben dem Einstellen von zusätzlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Erhöhung der Produktionskapazitäten auch den Weg der Lizenzierung wählen. Die Lizenz räumt dem Lizenznehmer ein Nutzungsrecht ein, das die Verwendung einer Marke, eines Patents, eines Urheberrechts oder eines Geschäftskonzepts im Zielland erlaubt. So können produzierende Unternehmen mittels Lizenzierung ihre Kapazitäten ausbauen, um einer gestiegenen Nachfrage zeitnah gerecht zu werden.

Die Vorteile der Lizenzierung liegen im gut kalkulierbaren Risiko sowie im nicht notwendigen eigenen Ressourceneinsatz. Nachteilig können die aufwändige Suche nach dem passenden Partner, die erstmalige Ausgestaltung des Lizenzvertrags und die Abhängigkeit des Lizenzgebers vom Lizenznehmer hinsichtlich der Qualität und des Images sein. Die Lizenzierung eignet sich besonders für Unternehmen, die ein herausragendes Produkt herstellen, das sie schnell in unterschiedlichen Märkten vertreiben wollen, ohne die eigenen Produktionskapazitäten im Inland risikoreich zu vergrössern. Ein Informatikunternehmen, das eine auf die Baubranche spezialisierte Software lizenziert, kann so seine Dienstleistung schnell in weiteren Märkten verbreiten.

Kooperationen. Mittels Kooperationen, die vertraglich definiert werden, führen Schweizer Unternehmen mit einem oder mehreren ausländischen Partnern gemeinsam vorgängig definierte Aufgaben aus. Die möglichen Kooperationsbereiche können zum Beispiel im Vertrieb, beim Personal, in der Produktion oder bei der Entwicklung liegen. Die Kooperation, die rechtlich im Kooperationsvertrag verankert wird, kann von einer zeitlich begrenzten Arbeitsgemeinschaft bis hin zu einer gegenseitigen finanziellen Beteiligung gehen.

Die Vorteile von Kooperationen sind im Zugang zu Marktkenntnissen, bei den Kontakten zu Lieferanten und Kunden vor Ort sowie bei der Risikominimierung zu finden. Als Nachteile sind der Know-how-Abfluss, die eingeschränkte Selbstständigkeit und eine verminderte Entscheidungsfähigkeit zu nennen. Kooperationen eignen sich für Unternehmen, die bereit sind, ihre Selbstständigkeit einzuschränken, um mit einem oder mehreren Partnern schneller zu wachsen.

Einzelne Einheiten und/oder Funktionen im Ausland. Das Auslagern einzelner Einheiten oder Funktionen trifft man bei Kleinunternehmen eher selten an, da damit ein erhöhter Kontrollaufwand und zunehmende Koordinationsaktivitäten einhergehen. Dies bindet viele Ressourcen und benötigt hohe, risikobehaftete Investitionen.

Tochtergesellschaften im Ausland. Die Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland setzt ein erfolgreiches Wachstum voraus und bedeutet in der Regel, dass sich das Kleinunternehmen zu einem Mittelunternehmen entwickelt. Durch die Gründung oder Akquisition eines Unternehmens im Ausland verfügt das Schweizer Unternehmen über eine rechtlich selbstständige Einheit im Ausland, die sämtliche notwendigen Funktionen erfüllen kann.

Die Vorteile sind die Unabhängigkeit, die Marktnähe, ein einheitliches Auftreten und der Schutz des Know-hows; die Nachteile ein hoher Ressourceneinsatz und damit einhergehend ein hohes Risiko. Die Gründung einer Tochtergesellschaft eignet sich nur, wenn gute Marktkenntnisse im Zielmarkt und ausreichend Ressourcen vorhanden sind.

Das Auslandsgeschäft richtig planen

Ein Kleinunternehmen, das international tätig werden möchte, sollte sich über die Ziele der Auslandsaktivität im Klaren sein und definieren, in welchen Schritten es sich ins Ausland vortasten will. Dabei sind die verfügbaren Ressourcen ebenso zu berücksichtigen wie die Chancen und Gefahren. Denn eine Internationalisierung ist stets mit Risiko verbunden.

Dazu gehören Hemmnisse und Hürden, die auf externen Faktoren basieren wie zum Beispiel technische Barrieren und finanzielle Schwierigkeiten. Oder solche, die auf internen Faktoren beruhen wie schlechte Kenntnisse der ausländischen Märkte, Angst vor dem Übernehmen von Risiken oder mangelnde Sprachkenntnisse. Um eine Internationalisierungsstrategie zu erarbeiten, sind sieben Schritte notwendig.

Schritt 1: Ziele definieren. Vorgängig gilt es zu klären, weshalb die Kleinunternehmerin oder der Kleinunternehmer ins Ausland expandieren will, welche unternehmerischen Motive dahinterstehen (siehe Abbildung 02) und welche Ressourcen dazu eingesetzt werden sollen. Folgende Aspekte müssen berücksichtigt werden:

exkurs

Exportgeschäft
↓
Folgende acht W-Fragen sollten sich Kleinunternehmen stellen, wenn sie ein Exportgeschäft planen:

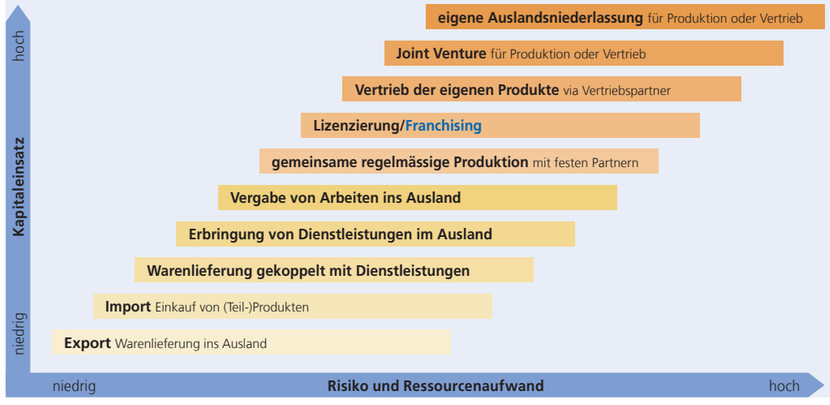
- **Warum:** Welches sind meine Motive (siehe Abbildung 02)?
- **Was:** Welche Produkte/Dienstleistungen sollen abgesetzt werden?
- **Wohin:** Auf welchen Märkten sollen die Produkte abgesetzt werden?
- **Wem:** An welche Kunden soll verkauft werden und wie finde ich sie?
- **Womit:** Mit welchen Ressourcen (Finanzen, Mitarbeiter) soll der Export getätigt werden?
- **Wie:** Welcher Vertriebsweg ist der geeignetste?
- **Wann:** In welcher Zeit soll das Exportziel erreicht werden?
- **Wie viel:** Welches Volumen soll abgesetzt werden?

tipp

Dienstleistungen im Ausland: Achtung Vorschriften!
↓
Im Ausland, auch in vielen europäischen Ländern, gelten bei der Erbringung von Handwerksdienstleistungen besondere Vorschriften. Folgendes ist bei solchen Geschäften zum Beispiel zu klären:

- Dürfen die handwerklichen Tätigkeiten im Zielland ausgeführt werden? Ist dies mit eigenem oder nur mit ausländischem Personal möglich?
- Wie lange vor Auftragsabwicklung sind Genehmigungen für die Mitarbeitenden zu beantragen?
- Bestehen Meldepflichten für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Müssen Maschinen und Werkzeuge verzollt oder angemeldet werden?
- Wer muss in welchem Land welche Steuern abführen?

Abbildung 03 **Formen von Auslandsaktivitäten**



Die Formen von Auslandsaktivitäten unterscheiden sich bezüglich des notwendigen Kapitaleinsatzes sowie des Risikos und des Ressourcenaufwands.

Abbildung 04 **Was bei Produkten fürs Ausland zu beachten ist – einige Beispiele**

Anforderungen für Entwicklung und Produktion	
Exportprodukt	Anforderungen (regulatorische, ökonomische, kulturelle)
Elektrogeräte	Stecker, Spannung, Sicherheitsvorschriften
Kleidung	Klima, Konfektionsgrössen, Kleidergeschmack, Symbolgehalt von Farben
Nahrungsmittel	Zusammensetzung, Geschmack, Haltbarkeit, Verpackung, Etikettierung, religiöse Einflüsse und Verbote
Maschinen	Ausbildungsniveau des Bedienungspersonals, Verfügbarkeit von Energie, Servicemöglichkeiten (wie zum Beispiel After-Sales-Services oder Wartungs- und Reparaturarbeiten)
Fahrzeuge	Kaufkraft, Wertbeständigkeit, Strassenverhältnisse

Anforderungen für den Vertrieb	
Aspekt	Anforderungen (regulatorische, ökonomische, kulturelle)
Verpackung	Eichgesetze, Grösse, Normen, Form, Schutzwirkung (Klima, Transport usw.), Deklarationsvorschriften, Konsumgewohnheiten, Symbolgehalt von Farben, Verpackungsentsorgung
Markierung/Etiketten	Schutz des Markenzeichens, Lesbarkeit, Aussprechbarkeit, Vorschriften
Produktnamen	Berücksichtigung von kulturellen und länderspezifischen Gepflogenheiten sowie sprachlichen Besonderheiten
Prospekte/Bedienungsanleitung	Symbolgehalt von Farben, Verständlichkeit, Einprägbarkeit

Bei der Entwicklung, Produktion und beim Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen sind im Auslandsgeschäft je nach Zielland unterschiedliche Anforderungen zu beachten, wie die Beispiele in der Abbildung zeigen.

- aktuelle Marktentwicklungen sowie Innovationen und Trends und deren Auswirkungen auf die unternehmerischen Leistungen
- aktuelle und künftige staatliche Rahmenbedingungen im Inland und Vorschriften im Ausland
- Rechtssicherheit im Zielland
- weiche Faktoren wie Kultur, Motivation, Sprachkenntnisse
- Interessen von Kunden, Mitarbeitern, Konkurrenten und Geldgebern im In- und Ausland

Schritt 2: Standortbestimmung. Um die Chancen und Risiken des Auslandsgeschäfts abzuwägen, ist die Standortbestimmung eine nötige Voraussetzung (siehe nachfolgendes Kapitel).

Schritt 3: Internationalisierungsform. Nun geht es darum, die optimale – an die gesetzten Ziele angepasste – Internationalisierungsform zu wählen (siehe Abbildung 03).

Schritt 4: Länderwahl. Das Kleinunternehmen definiert, welche Länder seinen Expansionsbedürfnissen entsprechen. Dazu gilt es mittels Standortabklärungen geeignete Zielländer und dort wiederum passende Regionen und Städte respektive Quartiere/Lagen auszuwählen. Die politischen, rechtlichen und kulturellen Gegebenheiten wie auch die Märkte des Ziellandes müssen eingehend analysiert werden. Zudem gilt es, mögliche Entwicklungen abzuschätzen und bei der Planung zu berücksichtigen (siehe Beitrag Seite 13).

Schritt 5: Finanzierung und Absicherung. Beim täglichen Geschäft im Inland sind die finanziellen Leistungen in der Regel einfach nachvollziehbar und die Instrumente, um mögliche Zahlungsrückstände oder Ausfälle zu vermindern, bekannt. Bei Auslandsengagements, die häufig mit Vorleistungen finanziert werden, kommen neue Instrumente hinzu. Sie sind je nach Zielsetzung und Land unterschiedlich zu handhaben. Zudem sind Risiken abzusichern, die im geplanten Auslandsgeschäft zum Tragen kommen (siehe Beitrag Seite 20).

Schritt 6: Wahl der richtigen Partner. Oft sind Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer im Ausland auf Geschäftspartner angewiesen. Diese sollten aufgrund von Gesprächen und wenn möglich auf der Basis von gemeinsamen Erfahrungen sorgfältig ausgewählt werden. Um die Partnerschaft auf ein solides Fundament zu stellen, helfen Verträge. So können sich die Partner auf verbindliche Regeln abstützen, insbesondere wenn die gemeinsamen Aktivitäten mit der Zeit ein grösseres Ausmass annehmen.

Schritt 7: Rechtliche Aspekte. Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer, die im Ausland tätig sind, werden mit einer Vielzahl neuer Rechtsvorschriften in der Schweiz und oftmals unbekannten oder nicht nachvollziehbaren Rechtsvorschriften im jeweiligen Zielland konfrontiert. Diese müssen vorgängig geklärt und verbindlich durch entsprechende Verträge abgesichert werden (siehe Beitrag Seite 26).

Standortbestimmung: Wo besteht Handlungsbedarf?

Um Geschäfte im Ausland erfolgreich und nachhaltig zu lancieren, sollte das Kleinunternehmen sorgfältig auf seine Auslandsfitness hin geprüft werden. Mit dieser Standortbestimmung lässt sich feststellen, in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht.

tipp

Klippen im Auslandsgeschäft, die es zu umschiffen gilt
↓

- Nehmen Sie jeden auch noch so kleinen ausländischen Markt ernst. Betrachten Sie ihn als eigenständigen Markt und fassen Sie nie mehrere ausländische Märkte zusammen. Ausländische Kunden wollen individuell betreut werden.
- Respektieren Sie landesspezifische Vorschriften und Usanzen und vermeiden Sie es, ausländische Geschäftspartner auf die heimischen Vorgehensweisen zu verpflichten.
- Versuchen Sie nicht, Marketing-, Vertriebs- oder sonstige Konzepte einfach in ein anderes Land zu übertragen. Jeder Markt ist anders.

Produkte und Dienstleistungen. Oft gehen Unternehmen davon aus, dass sie über ein gutes, ja sogar einmaliges Produkt oder über eine exzellente Dienstleistung verfügen, die eine Internationalisierung zulässt. Doch es gilt zu beachten, dass im Ausland oft andere Erfolgsfaktoren entscheidend sind als im heimischen Markt.

- **Preis:** Je nach Land hat der Preis einen unterschiedlich grossen Einfluss auf die Kaufbereitschaft der Konsumenten. In Deutschland ist die Preissensitivität hoch, wohingegen in Japan der Preis eher als Funktion der Qualität gesehen und auf Letztere auch mehr Wert gelegt wird.
- **Lieferbereitschaft:** Je nach Markt und Branche ist die hohe Lieferbereitschaft ein bedeutsamer Erfolgsfaktor. Dies beeinflusst die Anforderungen an die eigene Lagerhaltung, die Logistik und je nachdem auch an die Produktion.
- **Haftpflicht:** In den USA ist die Haftpflicht weit strenger geregelt als im Schweizer Heimmarkt. Lässt man dies ausser Acht, können die Folgen imageschädigend oder sogar existenzbedrohend sein.
- **Export- und Importvorschriften:** Zu berücksichtigen sind Export- und Importvorschriften für besondere Güter. Dazu gehören die Dual-Use-Güter, wie zum Beispiel eine Werkzeugmaschine, die sowohl zivil als auch militärisch genutzt werden könnte.

Kapazitäten und Vertrieb. Wird ein Kleinunternehmen im Ausland tätig, stellt sich die Frage, ob die bestehenden Kapazitäten ausreichen, um die zusätzlichen Bedürfnisse ausländischer Kunden zeitgerecht sicherzustellen. Falls dies nicht der Fall ist, muss sich das Unternehmen überlegen, wie die Kapazitäten mit finanziell tragbaren Ressourcen erhöht werden können.

Beim Vertrieb muss das Kleinunternehmen sicherstellen, dass es die unterschiedlichen Vorgaben für Verpackung, Versand, Fakturierung oder Zollformalitäten kennt.

Sprache und Motivation. Sprechen die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer respektive die involvierten Mitarbeiter die Sprache des Ziellands so gut, dass sie ihre Aufgaben ausführen können? Und sind sie motiviert, das Engagement im Ausland mitzutragen, und eventuell auch bereit, regelmässig ins Zielland zu reisen?

Weiterbildungsmassnahmen – von einer gemeinsamen Geschäftsreise über Sprachkurse bis zu allfälligen Schulungen von ausländischem Personal oder Führungsausbildungen – helfen, das Verständnis zu fördern sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ihre künftigen herausfordernden Aufgaben vorzubereiten.

Kundenservice und Marketing. Verfügt das Kleinunternehmen über das Wissen und über die nötigen Ressourcen, um die potenziellen Kundinnen und Kunden im Zielland für das betreffende Produkt respektive die entsprechende Dienstleistung gewinnen zu können?

Finanzen. Im Bereich der Finanzierung steht die Frage im Vordergrund, welche zusätzlichen fixen und variablen Kosten mit der Auslandstätigkeit auf das Kleinunternehmen zukommen und welcher zusätzliche Umsatz benötigt wird, um den Mehraufwand abzudecken. Zusätzlich gilt es zu

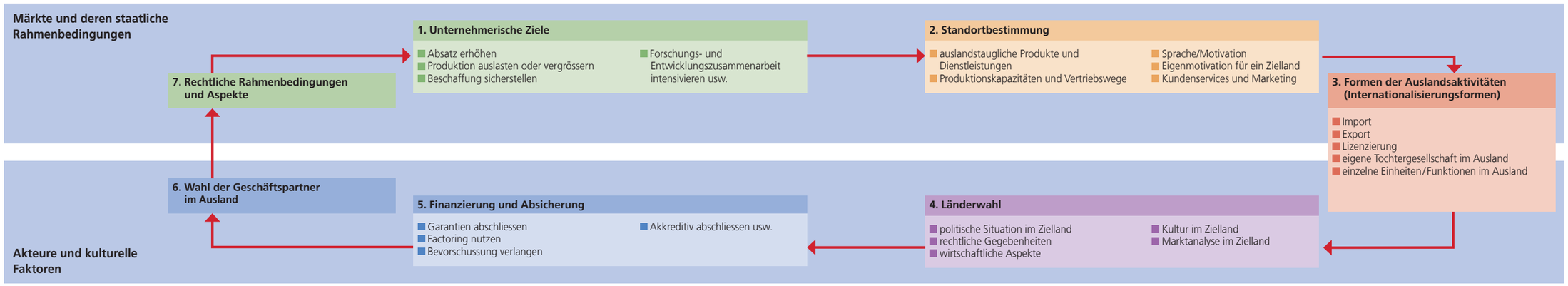
tipp

Informationen und Beratung
↓

Bei folgenden Organisationen erhalten Kleinunternehmen Unterstützung bei der Planung und Umsetzung ihrer Auslandsgeschäfte:

- Staatssekretariat für Wirtschaft: seco-admin.ch
- Switzerland Global Enterprise: switzerland-ge.com
- Swiss Export: swiss-export.com
- Industrie- und Handelskammer: ihk.ch/exportservices
- Fargate (privates Exportfördernetzwerk): fargate.com

Abbildung 05 **Internationalisierungsstrategie: Schritte für einen erfolgreichen Auslandsauftritt**



Um das Kleinunternehmen auf dem ausländischen Markt erfolgreich zu positionieren, sollten verschiedene Schritte durchlaufen werden. Die Überlegungen beginnen mit der Definition der unternehmerischen Ziele. Je nach Ergebnis des Prozesses müssen diese angepasst werden.

analysieren, wie die Einnahmen kurz-, mittel- und langfristig aussehen und wie ein allfälliges Währungsrisiko abgedeckt werden kann (siehe Beitrag Seite 20).

Fazit

Zunehmender Wettbewerbsdruck im Inland macht die Internationalisierung für viele Unternehmen immer mehr zu einer strategischen Option, ja beinahe zu einer Notwendigkeit, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Dabei ist der Entscheid für oder gegen eine Internationalisierung weniger eine Frage der Unternehmensgrösse oder der Branche. Es sind primär vertriebs- und marktorientierte, produktions- und beschaffungsorientierte oder aber ressourcenorientierte Gründe, die Unternehmen in eine Auslandsaktivität führen.

Es gibt keinen Königsweg für den Schritt ins Ausland. Massgebend für die passende Form sind das Produkt respektive die Dienstleistung, die Kundenstruktur, der Mehrwert für die bestehenden oder neue Kunden sowie die langfristige Strategie des eigenen Unternehmens. Letztlich ist das internationale Geschäften eine weitreichende unternehmerische Entscheidung, die jede Kleinunternehmerin, jeder Kleinunternehmer für sich selber fällen muss. Eine detaillierte Finanzplanung sowie das Durchführen von **Worst- und Best-Case-Szenarien** dienen als Grundlage für die zu treffenden Entscheidungen.

Quellen
– Brugger, Ernst A., und Tenger, Felix: Fit fürs Ausland, Jean Frey AG, Zürich, 2007.
– Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Europa und Aussenwirtschaft: Weltweit Aktiv, Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen, 2007.
– Bundesamt für Statistik, Statistisches Jahrbuch der Schweiz 2012.
– Baldegger, Rico J.: Swiss International Entrepreneurship Survey (SIES) 2013: Internationalisierungsverhalten von Schweizer KMU, Fribourg/Bern, 2013.

Checkliste: Woran bei Auslandsgeschäften zu denken ist

Auslandsgeschäfte müssen sorgfältig vorbereitet werden. Bei der Planung hilft die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen.

Produkte und Dienstleistungen: Womit gehe ich ins Ausland?	
☐	Welche Produkte/Dienstleistungen will ich im Ausland anbieten?
☐	Wie gestalte ich die Preise, damit meine Produkte und Dienstleistungen im Ausland preislich konkurrenzfähig sind?
☐	Welche Wettbewerbsvorteile kann ich mit meinem Angebot ausspielen?
☐	Inwiefern muss ich meine Leistungen in den Zielmärkten aufgrund dort gültiger Normen, Vorschriften, Zulassungen, Einfuhrbestimmungen usw. anpassen?
☐	Welchen Service benötigen die Kundinnen und Kunden nach dem Kauf? Welche Wartungsarbeiten oder welche Beratungsleistungen muss ich gewährleisten?
☐	Welche (internationalen) Patente, Gebrauchs- oder Geschmacksmuster, Qualitätssiegel oder Zertifizierungen muss ich berücksichtigen?
☐	Kenne ich den Markt, in dem ich Produkte und Dienstleistungen absetzen, produzieren oder einkaufen will? Kenne ich die wirtschaftlichen, kulturellen und rechtlichen Verhältnisse gut genug?
Kundinnen und Kunden: Für wen gehe ich ins Ausland?	
☐	Wie sieht meine Kundenstruktur im Zielmarkt aus? Inwiefern unterscheidet sie sich von der Kundenstruktur im Heimmarkt?
☐	Welche Kundensegmente bearbeite ich im Zielmarkt?
Produktion und Vertrieb: Wie gehe ich ins Ausland?	
☐	Wie kann ich die Kapazitäten erhöhen, wenn die Nachfrage durch das Auslandsgeschäft steigt?
☐	Wie organisiere ich den Vertrieb der Produkte und Dienstleistungen im Ausland (durch mich, meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Händler, externe Verkaufsprofis usw.)?
☐	Welche Massnahmen treffe ich, um Kundinnen und Kunden im Zielmarkt zu werben? (z. B. Messen, Plakate, Mailings usw.)
Personelle Ressourcen: Mit wem gehe ich ins Ausland?	
☐	Wie stelle ich sicher, dass ich selber genügend Zeit fürs Auslandsgeschäft investieren kann?
☐	Wie begeistere ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür, eigene Ressourcen ins Auslandsgeschäft zu investieren?
☐	Wie sorge ich dafür, dass ich und meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das nötige Know-how fürs Auslandsgeschäft verfügen (Besuch von Sprachkursen, Besuche im Zielland usw.)?
☐	Welcher Schulungsbedarf ist für ausländische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu planen? Welche Weiterbildungen sind dazu für die bestehenden Führungsleute nötig?
☐	Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über Erfahrungen bei der Abwicklung von Auslandsaufträgen und wie nutze ich dieses Wissen?
☐	Welcher Mitarbeiter kann sich um zusätzliche Formalitäten kümmern (z. B. Ausfuhrdokumente, Steuer- oder Rechtsfragen usw.)? Kann ich diese Aufgaben auch an externe Stellen auslagern?
☐	Welche Kooperationen im Ausland sind im Bereich der Produktion oder des Vertriebs denkbar?
Finanzen: Welche Mittel benötige ich fürs Auslandsgeschäft?	
☐	Wie hoch sind die Kosten, die durch das Auslandsgeschäft verursacht werden (z. B. Transportkosten, Versicherungen, Vertriebsaufwand im Zielmarkt usw.)?
☐	Inwieweit bin ich in der Lage, Investitionen zu tätigen, die sich erst später auszahlen werden?
☐	Wie stelle ich über den gesamten Zeitraum des Auslandsgeschäfts die Liquidität sicher, auch wenn z. B. Zahlungen zu spät eintreffen (siehe «ku»-Ausgabe zum Thema Finanzielle Führung)?
☐	Welche finanziellen Mittel stehen zur Verfügung, um das Auslandsgeschäft zu finanzieren? Wie hoch ist mein Kreditspielraum?

Diese Checkliste steht Ihnen unter postfinance.ch/ku zur Verfügung.

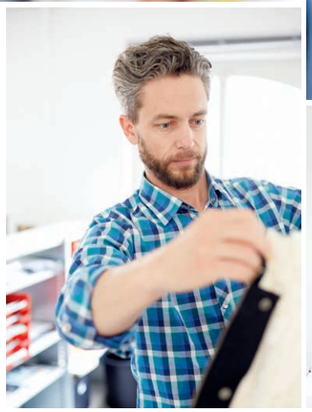
«Langfristige Partnerschaften erleichtern das internationale Geschäft enorm.»
Tarzan GmbH

Unternehmen und Sitz Tarzan GmbH, Basel, tarzan.ch
Branche, Tätigkeit Produktion und Vertrieb von Mode
Gründung 2004
Anzahl Mitarbeitende 10
Ziel Mit Tarzan Corporate Fashion den Bereich Firmenbekleidung etablieren

«Wenn man mit internationalen Partnern gut zusammenarbeiten will, muss man viel in die Kommunikation investieren.»
Caesar von Däniken (links) und Manuel Rieder, Geschäftsführer der Tarzan GmbH

Manuel Rieder und Caesar von Däniken lassen die Modekollektion, die sie unter dem Namen Tarzan vertreiben, hauptsächlich in Indien, China und in der Türkei fertigen. Als wichtigen Erfolgsfaktor für ihre grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehungen sehen die beiden die Pflege des persönlichen Kontakts zu ihren Lieferanten.

In der Schweiz «zum Inder». Besuche und Gegenbesuche von und bei ausländischen Lieferanten sind für Manuel Rieder und Caesar von Däniken wichtig. «Dank dem persönlichen Kontakt fällt das Geschäften über die Grenzen hinweg bedeutend leichter», sagt Manuel Rieder, der sich um das Marketing, den Vertrieb und die Finanzen des Basler Kleinunternehmens kümmert. Im Textilbereich werde sowohl von den Lieferanten als auch von den Produzenten eine langfristige



«Mit chinesischen Partnern machen wir sehr gute Erfahrungen. China ist ein enorm dienstleistungsorientiertes Land. Die E-Mails werden innert weniger Stunden beantwortet und die Muster aus China treffen sehr schnell in der Schweiz ein.»
Manuel Rieder, Tarzan GmbH

Partnerschaft angestrebt. «Einer unserer wichtigsten Auftragnehmer ist ein indisches Unternehmen, mit dem wir seit unserer allerersten T-Shirt-Produktion zusammenarbeiten», erzählt Caesar von Däniken, der für das Design und die Produktion zuständig ist. Aus dieser Geschäftsbeziehung sei mittlerweile eine freundschaftliche Partnerschaft entstanden, die nur beim Essen etwas einseitig erscheint. «Unser Lieferant bevorzugt indisches Essen, auch wenn er in der Schweiz weilt.»

Verhandeln und Bedingungen stellen. Ganz generell sei das grösste Risiko beim Import, dass man als Kunde die Ware nicht in der geforderten Qualität oder zum vereinbarten Zeitpunkt erhält. Arbeite man mit neuen Partnern zusammen, lohne es sich, die Vertrauenswürdigkeit des Lieferanten genau zu prüfen. «Um Enttäuschungen zu vermeiden, ist es wichtig, Zahlungs- und Lieferbedingungen im Voraus auszuhandeln. Diesbezüglich haben wir unser Lehrgeld bezahlt. Früher waren wir zuweilen etwas blauäugig», betont Rieder. Heute fordert Tarzan nach Möglichkeit einen vertraglich abgesicherten Rabatt für zu spät gelieferte Ware oder die Zusage, dass die Kleidungsstücke bei Verzögerungen in der Produktion auf Kosten des Exporteurs per Luftfracht geschickt werden müssen. Oft aber sei der Handlungsspielraum aufgrund der geringen Unternehmensgrösse der Tarzan GmbH eingeschränkt. «Uns fehlen die Druckmittel.»

Um die Risiken dennoch abzusichern, vereinbart das Basler Kleinunternehmen häufig, dass es 50 Prozent der Gesamtsumme im Voraus begleicht und 50 Prozent bei Erhalt der Ware. «Diese Regelung funktioniert in den meisten Fällen sehr gut.»

Administrativer Aufwand. Gemäss von Däniken ist der administrative Aufwand bei Auslandsgeschäften nicht zu unterschätzen: «Dieser beginnt bereits mit dem Schreiben der Bestellung und setzt sich beim intensiven Austausch mit dem Produzenten fort. Später muss das Logistikunternehmen mit dem Transport beauftragt werden. Und schliesslich folgen die Abrechnungen.»

Namensstreit mit Folgen. Das Know-how für ihre internationalen Geschäfte haben sich die beiden Geschäftsführer in der Praxis erarbeitet – und viel gelernt. Zuweilen mit harten Folgen. So verfolgte das Duo zu Beginn der Tarzan-Ära nicht nur beim Import, sondern auch beim Export eine Internationalisierungsstrategie. Es baute rasch ein grenzüberschreitendes Vertriebsnetz auf, wurde dann aber angeklagt, da der Name Tarzan in Europa nicht auf das Schweizer, sondern auf ein kalifornisches Unternehmen eingetragen war. «Wir mussten unsere Expansion stoppen. Vielleicht war dies ein Wink des Schicksals: Mit der Eurokrise wäre es im Ausland sowieso schwierig geworden», sagt Caesar von Däniken.

Internationaler ist die Tarzan GmbH im Vertrieb aber dennoch geworden: In ihren beiden Geschäften in Basel und Zürich sind jetzt auch fremde Designerkollektionen aus dem hohen Norden erhältlich.

Wohin ins Ausland? Zielländer sorgfältig auswählen

Daniel Isler

Starten Unternehmen ein Auslandsgeschäft, kommt der Auswahl des geeigneten Ziellands eine zentrale Bedeutung zu. Dabei stehen verschiedene Auswahlverfahren zur Verfügung. Insbesondere Guerilla-Strategien sind für Kleinunternehmen sinnvoll.

Auf welchem Auslandsmarkt findet sich für mein Produkt eine genügend grosse Kundschaft? In welches Land kann ich einzelne Produktionsschritte erfolgreich auslagern? Oder wo finde ich für mein Projekt einen geeigneten Vertriebspartner vor Ort? Bei jedem Auslandsgeschäft ist die sorgfältige Wahl des Zielmarkts eine wichtige Voraussetzung für eine gelungene Umsetzung.

Grossunternehmen gehen bei der Auswahl neuer Zielländer sehr systematisch vor. Sie bewerten alle in Frage kommenden Zielmärkte nach einem Kriterienkatalog (siehe Exkurs Seite 15) und teilen die Weltlandkarte dann in A-, B- und C-Länder ein. Danach werden die Länder gemäss ihrer Priorität mit unterschiedlicher Intensität bearbeitetet. Der Aufbau neuer Auslandsgeschäfte dauert typischerweise drei bis fünf Jahre. Danach zeigt sich, ob der Länderentscheid richtig war.

Praktisch vorgehen. Für Kleinunternehmen lohnt es sich, die systematische Vorgehensweise zu kennen und daraus gewisse Schritte zu entnehmen. Erfahrungsgemäss gestaltet sich aber in der Praxis die Wahl des Ziellands pragmatischer: Auslandsgeschäfte kommen oft zustande, weil sich dem Unternehmen – zum Beispiel dank Kontakten von Freunden und Bekannten – gerade eine geeignete Möglichkeit bietet. Aber auch pragmatische **Guerilla-Strategien** eignen sich für Kleinunternehmen. Nachfolgend werden verschiedene Auswahlverfahren beschrieben und es wird aufgezeigt, wie diese in der Praxis angewendet werden können.

Systematische Länderauswahl

Die Eignung eines Landes für den Export der eigenen Produkte oder Dienstleistungen hängt von verschiedenen Faktoren wie Bevölkerungszahl, Kaufkraft oder Importzöllen ab. Wie wichtig die einzelnen Faktoren sind, wird wiederum von der Art des Produkts und des Vorhabens bestimmt.

Länderkenndaten. Eine erste grobe Länderrangierung kann man aufgrund allgemeiner Länderkenndaten wie Einwohnerzahl, **Exportvolumen,** Kaufkraft oder Sprache vornehmen. Mögliche Daten findet man auf entsprechenden Internetseiten (siehe Checkliste Seite 17). Welche Kriterien für ein bestimmtes Produkt und Unternehmen wichtig sind und welche nicht, können Unternehmen in internen Workshops erarbeiten. Es gilt, eine Rangliste der rund zehn wichtigsten Kriterien zu definieren und diese nach Relevanz zu gewichten. Zudem sollte für jedes Kriterium eine «No-go»-Schwelle definiert werden, unterhalb derer das Land verworfen wird. So kann ein bestimmtes Land eine hohe Gesamtpunktzahl erzielen, aber aufgrund eines unzulässig hohen Korruptionswertes trotzdem ein «No-go»-Land sein.

Neue Anregungen für die Auslandsdiskussion. Auf der Website exportmap.ch finden auslandsinteressierte Unternehmen 30 allgemein gültige Länderkennzahlen zu den 100 wichtigsten Schweizer Exportländern weltweit. Die Website enthält

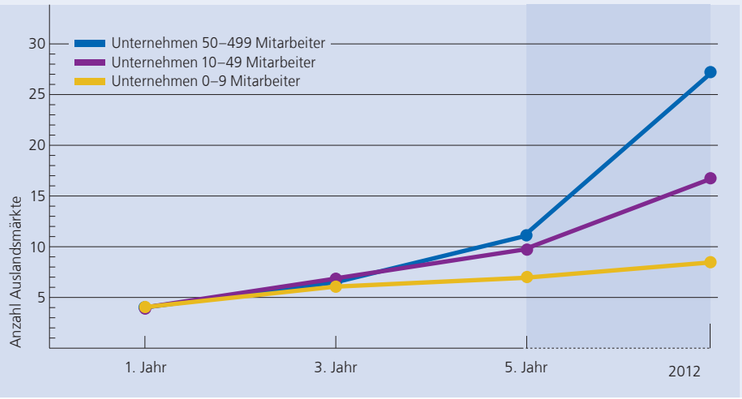
exkurs

Die 25 wichtigsten Schweizer Exportzielländer nach Exportvolumen
↓

1. Deutschland
2. USA
3. Italien
4. Frankreich
5. Grossbritannien
6. China
7. Hongkong
8. Japan
9. Österreich
10. Spanien
11. Niederlande
12. Belgien
13. Singapur
14. Kanada
15. Russland
16. Arabische Emirate
17. Indien
18. Australien
19. Südkorea
20. Brasilien
21. Saudi-Arabien
22. Polen
23. Türkei
24. Taiwan
25. Schweden

Die markierten Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 06 **Zielländer: In wie vielen Märkten sind Schweizer KMU tätig?**



Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern sind gemäss Swiss International Entrepreneurship Survey 2013 nach dem ersten Jahr der Internationalisierung in 4 Auslandsmärkten tätig, nach dem dritten Jahr in 5,9 und nach dem fünften in 7 Ländern tätig. 2012 waren sie in 8,6 Zielländern auf 2,3 Kontinenten aktiv.

Quelle: Baldegger, Rico J.: Swiss International Entrepreneurship Survey (SIES) 2013: Internationalisierungsverhalten von Schweizer KMU, Fribourg/Bern, 2013.

zudem eine Tabelle, die es ermöglicht, selbstständig eine individuelle Länderrangliste zu erstellen (siehe Tipp). Diese Länderrangliste kann auf Exportländer aufmerksam machen, die bisher vernachlässigt oder übersehen worden sind. Oder es wird dem Unternehmen bewusst, dass es in einzelnen Ländern unnötig viel investiert hat und es vielversprechende Alternativen gibt. Weiter können die Länderkennzahlen Anregungen für die Internationalisierungsdiskussion liefern.

Spezifische Kriterien. Nach dieser groben Vorrangierung aufgrund allgemeiner Länderdaten gilt es, spezifischere Kriterien zu definieren. Welche Kriterien sind aus Sicht des eigenen Produkts und Kleinunternehmens für die Länderwahl entscheidend? Dazu müssen vor allem vier Aspekte untersucht werden:

- **1. Marktpotenzial.** Im Zielmarkt muss es ein ausreichend grosses Marktpotenzial für das eigene Produkt oder die eigene Dienstleistung geben. Welche Anwendungsfälle gibt es im Zielmarkt und wie ist die Anwendungskultur? Werden die Produkte verstanden und positiv aufgenommen? Wie gross ist die Zielgruppe?

- **2. Marge.** Auch im Zielmarkt muss eine ausreichend hohe Marge erzielt werden können. Wie hoch kann der Preis der Produkte in Anbetracht des Preisniveaus maximal angesetzt werden und wie hoch muss er aufgrund der eigenen Herstell- und Exportkosten mindestens sein?

- **3. Marktposition.** Das Unternehmen muss eine ausreichend grosse und nachhaltige **Marktposition** etablieren können. Wie ist die Konkurrenz? Gibt es Marktnischen, in denen das Produkt profitabel vertrieben werden kann, ohne dass es von grossen Anbietern verdrängt wird?

- **4. Marktzugang.** Und schliesslich gilt es abzuklären, wie sich das Kleinunternehmen den Zugang zum Zielmarkt sichern kann. Wie schwer ist es, überhaupt am Markt teilnehmen zu können? Wie hoch sind die Markteintrittsbarrieren? Welche Importkosten und anderen Aufwände fallen beim Start an? Welche Zulassungshürden sind zu überwinden? Und vor allem: Wie können geeignete Geschäftspartner im Zielmarkt identifiziert, kontaktiert und für das gemeinsame Projekt (zum Beispiel Vertrieb der in der Schweiz hergestellten Produkte) gewonnen werden?

Hat das Unternehmen diese vier Aspekte für verschiedene Länder bewertet, kann es eine Rangierung vornehmen. Gewinnen sollte dabei nicht das Land mit der grössten Gesamtpunktzahl, sondern das Land, dessen schwächstes Glied am stärksten ist. Denn eine riesige Zahl potenzieller Konsumenten nützt beispielsweise wenig, wenn der Marktzugang durch protektionistische Importzölle praktisch verunmöglicht wird.

Guerilla-Strategien

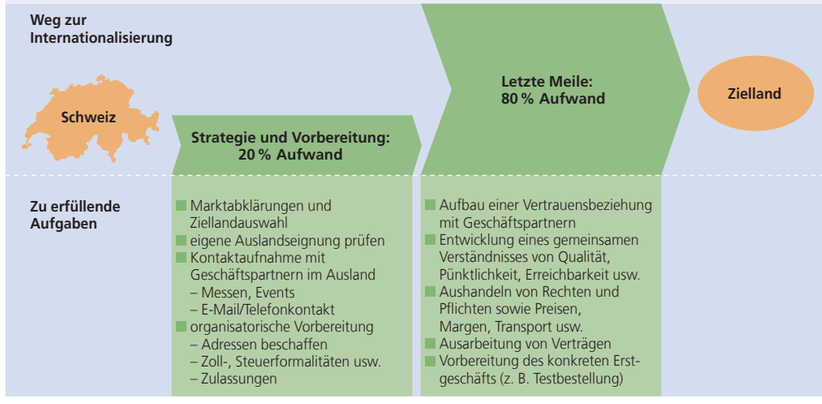
Wenn Kleinunternehmen mit limitierter Investitionskraft neue Auslandsmärkte erschliessen wollen, empfiehlt sich oft ein praktisches Vorgehen mit Hilfe einer der folgenden Guerilla-Strategien.

Messe-Strategie. Eine bewährte Möglichkeit, mit wenig Aufwand viele persönliche Kontakte mit potenziellen Auslandspartnern zu knüpfen,

tipp

Länderauswahl mit der Exportmap
↓
Ein praktisches Instrument, um eine grobe Auswahl von Zielländern vorzunehmen, ist die interaktive Exportmap im Internet von Fargate AG. Diese enthält 30 exportrelevante Kennzahlen wie Kaufkraft oder Bevölkerung der 100 wichtigsten Schweizer Exportländer. Die Kennzahlen können bezogen auf das eigene Unternehmen gewichtet werden, worauf automatisch eine Rangliste gebildet wird. Infos unter: exportmap.ch

Abbildung 07 **80 Prozent des Aufwands für die letzte Meile**



Bis ein Unternehmen den ersten Umsatz aus einem neuen Land verbuchen kann, ist es oft ein langer Weg. Erfahrungsgemäss liegt beim Aufbau internationaler Geschäfte die grösste Herausforderung in der letzten Meile und damit nach dem Kennenlernen des ausländischen Geschäftspartners. Die letzten Schritte erfordern 80 Prozent des Engagements.

sind internationale Messen oder Branchenkongresse im Zielland. Selbstverständlich darf man noch nicht in Euphorie ausbrechen, wenn man mit zahlreichen Kontakten von einer Messe zurückkehrt. Der Weg bis zur ersten Bestellung ist oft noch lange und steinig. Aber Messen sind nach wie vor eine hervorragende Plattform zum Aufbau neuer Geschäftskontakte, aus denen sich nachhaltig umsatzwirksame Geschäfte ergeben können.

Huckepack-Strategie. Eine gängige Guerilla-Strategie ist es, die Auslandsaktivitäten seiner Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner für die eigene Auslandserschliessung zu nutzen. Falls etwa ein Stammkunde eine Niederlassung in Brasilien betreibt, kann er wertvolle Tipps geben und Türen öffnen. Damit kann das Kleinunternehmen quasi im Huckepack mit seinem Kunden in den Zielmarkt eintreten. Selbstverständlich ist das Unternehmen dabei auf viel Goodwill des Kunden oder des Partners angewiesen. Ein guter Unternehmer wird aber immer einen Weg für ein langfristig ausgeglichenes Geben und Nehmen finden.

Cluster-Strategie. Wenn Kleinunternehmen in einem neuen Markt Fuss fassen wollen, lohnt sich eine Recherche nach ähnlichen Schweizer Firmen im Zielland. Dabei können sie auf geografische Cluster stossen, also auf Regionen oder Industrieparks, in denen sich bereits branchenverwandte Firmen angesiedelt haben. Dies ist ein guter Indikator dafür, dass es sich um einen geeigneten Standort handelt. Unter diesen Firmen finden sich im besten Fall sogar solche, die das eigene Unternehmen beim Eintritt in den Zielmarkt mit guten Tipps und der Vermittlung von hilfreichen Kontakten unterstützen.

Expat-Strategie. In jeder ausländischen Grossstadtregion gibt es Vereinigungen von Auslandsschweizern. Schweizer Geschäftsleute treffen sich regelmässig im vertrauten Kreis. Diese sogenannten Expats zeigen erfahrungsgemäss eine erhöhte Bereitschaft, um expansionswilligen Unternehmen aus ihrer Heimat mit Tipps und Kontakten den Eintritt in den lokalen Markt zu erleichtern. Organisationen von Schweizer Expats finden sich über die Schweizer Handelskammer im Zielland.

Den Marktzugang sichern

Wenn ein Kleinunternehmen neue Auslandsmärkte erschliessen will, stellt der Marktzugang meistens die grösste Herausforderung dar. In der gut organisierten Schweiz ist es ohne Weiteres möglich, neue Geschäftsbeziehungen per E-Mail oder Telefon anzubahnen. Diese Kultur des Kaltkontaktierens ist in vielen anderen Ländern undenkbar. Dort braucht es zuerst eine persönliche Vertrauensbeziehung. Der Kontakt zum Geschäftspartner wird zum Beispiel durch einen gemeinsamen Bekannten vermittelt und die Beziehung dann über mehrere Treffen vertieft.

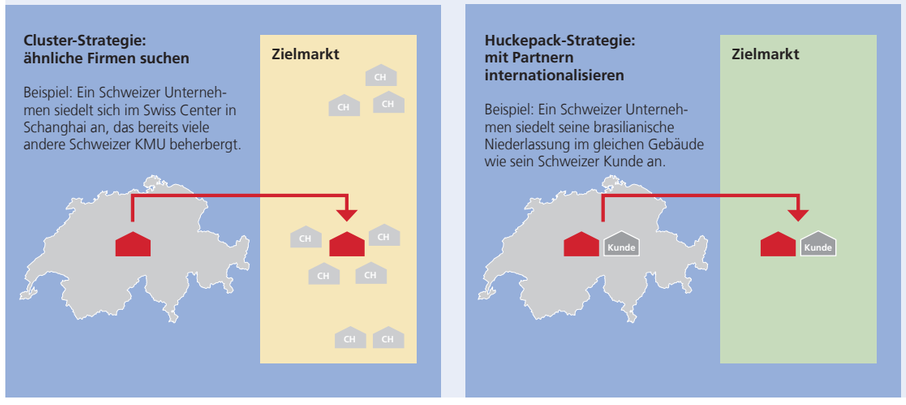
Brückenkopf im Zielmarkt. Wie können Kleinunternehmen im fremden Land eine Liste möglicher Marktpartner identifizieren, ohne dabei wichtige Firmen zu verpassen? Wie können diese Firmen bezüglich Passung, Qualität, Bonität und Integrität einigermassen gesichert einschätzt werden? Wie ermittelt das Unternehmen die richtigen Ansprechpersonen und wie kann es innert absehbarer Zeit eine gefestigte Vertrauensbeziehung aufbauen – als Basis fürs gewünschte Erstgeschäft? Für diese Marktbearbeitung kann man Spezialis-

exkurs

Kriterien für die Länderwahl nach Kategorien
↓
Die Kriterien, die für die Suche nach Zielländern geeignet sind, kann man folgenden Kategorien zuteilen:

- **Marktbezogene**
  Marktpotenzial, Lieferanten, Kunden, Konkurrenz, Vertrieb usw.
- **Ökonomische**
  Kaufkraft, Einkommen, Frequenzen, Demographie usw.
- **Politische und rechtliche**
  unternehmerische Autonomie, Rechtsgrundsätze usw.
- **Umwelt- und technologiebezogene**
  Ressourcen, Infrastruktur, Ausbildung usw.
- **Soziokulturelle**
  Käuferverhalten, Verbrauchsverhalten, Lieferantenverhalten, Religion, gesellschaftliche Tendenzen usw.

Abbildung 08 **Cluster- und Huckepack-Strategie**



Bei der Cluster-Strategie sucht sich das Schweizer Unternehmen einen Standort im Ausland, an dem bereits andere Schweizer Unternehmen oder Unternehmen aus ähnlichen Branchen tätig sind. Bei der Huckepack-Strategie dienen bestehende Auslandsniederlassungen von Kunden oder Lieferanten als Sprungbrett zum Aufbau des eigenen Geschäfts.

ten im Zielmarkt beiziehen. In vielen Ländern gibt es Büros von Schweizer Handelskammern oder staatlichen Exportförderstellen. Diese Büros können als Brückenkopf im Zielmarkt dienen und dem Unternehmen bei der Suche und Vermittlung ausländischer Marktpartner entscheidend helfen. Solche Brückenköpfe bietet auch die Zürcher Fargate AG, die in 50 Zielmärkten mit rund 150 Satelliten vertreten ist. Diese sind vorwiegend mit Schweizern besetzt und unterstützen vor Ort ihre Schweizer Auftraggeber bei der Anbahnung des internationalen Geschäfts.

Die letzte Meile. Bis Kleinunternehmen in einem neuen Land ihr erstes Geschäft verbuchen können, sollten sie sich auf einen doppelt so langen und anspruchsvollen Weg einstellen, wie sie dies ursprünglich eingeschätzt haben. Viele international noch unerfahrene Unternehmen verfallen nach ersten Teilerfolgen in eine Euphorie, die nach und nach einer Ernüchterung weicht.

Beim Aufbau internationaler Geschäfte erfordern erfahrungsgemäss die letzten 20 Prozent der Aktivitäten 80 Prozent der Energien (siehe Abbildung 07). Alle vorher getätigten Investitionen sind umsonst, wenn es nicht gelingt, die Geschäftsbrücke in der letzten Meile zu vollenden und Geldflüsse zu generieren.

Wie weittragend ist die Länderwahl?

Beim Ausbau eines Exportgeschäfts kann es sein, dass Kleinunternehmen in bestimmten Ländern die notwendigen Minimalumsätze nicht innert nützlicher Frist erzielen. Die Gründe dafür sind häufig beim Produkt, bei den ausländischen Konsumentinnen und Konsumenten oder bei den Vertriebskanälen zu suchen. Meistens wenden sich Unternehmen nach einer gewissen Zeit von solchen Ländern wieder ab und investieren ihr Geld und ihre Energie auf andere vielversprechende Exportzielmärkte.

Höhere Investition, höheres Risiko. Bei der Auslagerung von Produktionsprozessen in ein Land mit günstigen respektive gut ausgebildeten Arbeitskräften kann die Wahl des idealen Landes respektive Standorts weittragender sein. Während im Export mehrere Länder gleichzeitig bedient werden, muss man sich bei der Auslagerung von Prozessen für ein bestimmtes Land entscheiden. Die Verlagerung von Produktionsprozessen nach Osteuropa oder Fernost kann sehr schnell einen sechs- oder siebenstelligen Investitionsbetrag verschlingen, bis der Erfolg oder Misserfolg des Abenteuers sichtbar wird. Das Unternehmen hat bei solchen Vorhaben oft nur einen Anlauf zur Verfügung.

Länderübergreifende Marktrecherchen. Bei gewissen Vorhaben kann es Sinn machen, sich nicht auf ein einzelnes Land festzulegen, sondern den Suchbereich auf eine Gruppe von beispielsweise fünf Ländern auszuweiten.

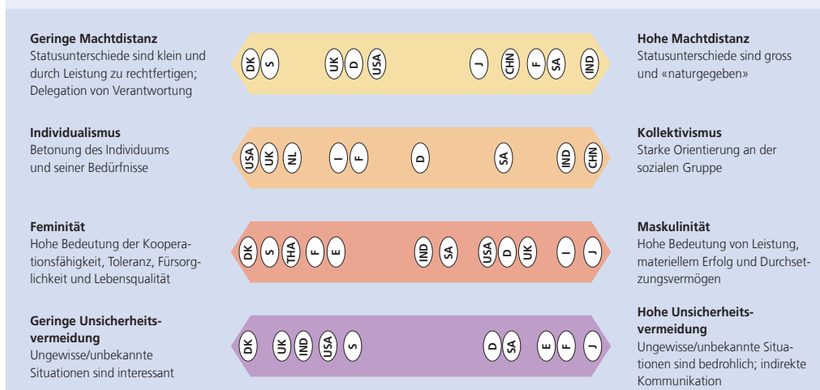
Sucht die Kleinunternehmerin oder der Kleinunternehmer etwa einen Vertriebspartner für den gesamten osteuropäischen Markt, kann die entsprechende Partnerfirma genauso gut in Tschechien wie in Ungarn beheimatet sein. Entscheidender für den Erfolg der internationalen Zusammenarbeit werden eine möglichst gute Passung mit dem ausländischen Geschäftspartner sowie deren Schlüsselpersonen sein.

exkurs

Welche Länder für welche Aufgaben?
↓

- **Produktion.** Produktionsprozesse werden von Schweizer Kleinunternehmen bevorzugt in osteuropäische Länder wie Ungarn, Rumänien oder die baltischen Staaten ausgelagert. Grossunternehmen lassen oft im noch günstigeren China und in anderen Fernostländern produzieren.
- **Dienstleistungen.** Call-Center-Dienstleistungen oder Software-Entwicklung werden häufig nach Indien oder in Osteuropaländer wie Tschechien ausgelagert, wo günstige, gut ausgebildete Hochschulabgänger verfügbar sind.
- **Vertrieb.** Die Schweizer Unternehmen exportieren am häufigsten in Exportmärkte, die ihnen geografisch und kulturell nahestehen (siehe Exkurs Seite 13).

Abbildung 09 **Bewertung kultureller Unterschiede anhand von Kulturdimensionen**



Wie unterscheiden sich Dänemark (DK), Schweden (S), United Kingdom (UK), USA, Japan (J), Frankreich (F), Südafrika (SA), Indien (IND), China (CHN) und andere Länder bezüglich der Kulturdimensionen Machtdistanz, Individualismus versus Kollektivismus, Feminität versus Maskulinität sowie Unsicherheitsvermeidung? Die Abbildung liefert eine grobe Einteilung.

Quellen: Prof. A. Müller, Fachhochschule Kaiserslautern: Infos, Material und Blog zur Vorlesung, 2012 sowie geert-hofstede.com/dimensions.html.

Kulturelle Aspekte

Der Aufbau internationaler Geschäftsbeziehungen ist je nach Zielland mit der Überwindung von mehr oder wenigen grossen kulturellen Hürden verbunden. «Andere Länder, andere Sitten» gilt dabei nicht nur für die offensichtlichen Unterschiede in der Sprache, der Religion oder den Benimmregeln, sondern auch für das allgemeine Verständnis von Pünktlichkeit, Verlässlichkeit oder Offenheit. Zu jedem Land und jedem Kulturkreis gibt es zahlreiche unterhaltsame Anekdoten zu interkulturellen Missverständnissen beim internationalen Geschäften. Um die unterschiedlichen Kulturaspekte zu erfassen, eignen sich zum Beispiel die Kulturdimensionen, die der niederländische Kulturexperte Geert Hofstede entwickelt hat (siehe Abbildung 09).

Bergführer im Zielgelände. In der Praxis ist es wichtig, sich im Vorfeld mit den kulturellen Unterschieden auseinanderzusetzen, um Fauxpas zu vermeiden. Jedoch ist es kaum möglich, sich auf alle Eventualitäten vorzubereiten. Deshalb ist es beim Eintritt in einen fremden Markt wie beim Besteigen eines anspruchsvollen Bergs ratsam, die Dienste eines lokalen Führers in Anspruch zu nehmen. Denn bei jeder Expedition gibt es viele situative Entscheide zu fällen, die nur Kenner der lokalen Gegebenheiten richtig einschätzen können. Mit einer vor Ort lebenden Vertrauensperson – die das Unternehmen zum Beispiel bei der Suche nach einer Unterkunft, nach einer geeigneten Lokalität für Besprechungen oder bei Verhandlungen mit Geschäftspartnern unterstützt – lassen sich Zeit und Lehrgeld sparen.

Fazit

Kleinunternehmen verfügen in der Regel über bescheidene Ressourcen für das Auslandsgeschäft. Sie sind deshalb an Vorgehensweisen interessiert, die innert nützlicher Frist und mit vertretbarem Mitteleinsatz profitable und nachhaltige Geschäfte generieren. Dazu eignen sich Guerilla-Strategien. Aber auch vom Werkzeugkasten grosser Unternehmen können Kleinunternehmen profitieren: Das Analysieren von Länderkennzahlen und anderen Daten helfen, das Auslandsgeschäft im richtigen Zielmarkt zu lancieren.

Checkliste: Kriterien zur Länderauswahl

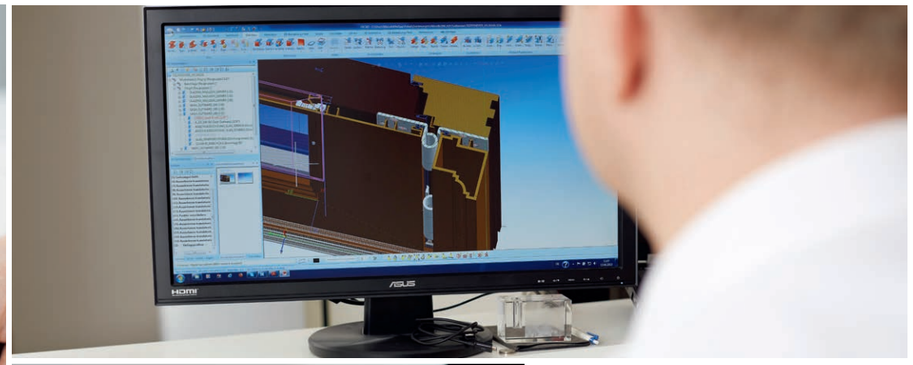
Folgende ausgewählte Länderkennzahlen können für die Auswahl des geeigneten Zielmarkts hilfreich sein.

	Kennzahl	Zu finden z. B. unter
Aussenhandel		
☐	Exporte: jährliches Exportvolumen aus der Schweiz in ein bestimmtes Land	ezv.admin.ch
☐	Importe: jährliches Importvolumen von einem bestimmten Land in die Schweiz	ezv.admin.ch
☐	Importe pro Kopf: Importvolumen in Relation zur Einwohnerzahl	cia.gov
Demographie		
☐	Einwohnerzahl: absolute Zahl aller Einwohner	cia.gov nationmaster.com
☐	Bevölkerungsdichte: Anzahl Einwohner pro km²	cia.org nationmaster.com
☐	Bevölkerungswachstum: Zunahme der Einwohnerzahl (Differenz von Geburten- und Sterberate)	oecd.org nationmaster.com/statistics
Doing Business		
☐	Geschäftseffizienz: wie leicht man Geschäfte tätigen kann	worldbank.org doingbusiness.org
☐	Vertragssicherheit: wie gut man Verträge durchsetzen kann	worldbank.org doingbusiness.org
Geografie		
☐	Geografische Nähe zur Schweiz und Gesamtfläche	timeanddate.com mapit.ch cia.gov geohive.com
Kultur		
☐	Korruptionswahrnehmungsindex: Auflistung der Länder nach dem Grad der Korruption, die bei Amtsträgern und Politikern wahrgenommen wird	transparency.org worldbank.org
Wirtschaft		
☐	Bruttoinlandprodukt: Gesamtwert aller Güter, die während eines Jahres innerhalb der Landesgrenzen einer Volkswirtschaft hergestellt wurden und dem Endverbrauch dienen	cia.gov nationmaster.com
☐	BIP-Wachstum: jährliches, inflationsbereinigtes Wachstum des Bruttoinlandprodukts	cia.gov economic-growth.eu
☐	Kaufkraft pro Kopf	cia.gov nationmaster.com oecd.org
Wirtschaftliche Freiheit		
☐	Geschäftsfreiheit: Möglichkeiten, Geschäfte zu starten und zu betreiben	heritage.org
☐	Handelsfreiheit: Gewerbefreiheit im Handel	heritage.org

Die vollständige Liste der statistischen Länderkennzahlen ist unter exportmap.ch (Länder-Kennzahlen) abrufbar.

Diese Checkliste steht Ihnen unter postfinance.ch/ku zur Verfügung.

«Ich kommuniziere überall auf der Welt gleich – offen und ehrlich.»
MetApp AG



«Beim Metallbauer in Abu Dhabi arbeiten Ägypter, Inder, Thailänder, Afrikaner, Malaysier, Polen und Libanesen. Die Sprache ist ein grosses Problem. Jeder spricht Englisch, aber nur so viel, wie er gelernt hat.»

Unternehmen MetApp AG, Schöftland AG, metapp.ch
Branche, Tätigkeit Metallverarbeitung; Entwicklung und Produktion von kundenspezifischen Metallsystemen für den Weltmarkt
Gründung 2012
Anzahl Mitarbeitende 2
Ziel Lösungen von MetApp auf dem Weltmarkt anbieten

«In den Vereinigten Arabischen Emiraten zählt das gesprochene Wort. Um aber bei allfälligen Streitigkeiten vor Gericht etwas in der Hand zu haben, empfehlen sich schriftliche Unterlagen.»
Marcel Burgener, Geschäftsführer MetApp AG

Der Zwei-Mann-Betrieb MetApp AG im aargauischen Schöftland wurde beauftragt, Fensterprofile für den Palast in Abu Dhabi zu entwickeln. Geschäftsführer Marcel Burgener spricht im Interview über die Herausforderungen dieses Auslandsauftrags.

Wie kommt es dazu, dass der Prinz von Abu Dhabi bei der MetApp AG aus Schöftland Fensterprofile bestellt?
▶ Die dortige heisse Atmosphäre mit salziger und sandiger Luft greift herkömmliche Fensterprofile aus Aluminium an. Die Verantwortlichen waren auf der Suche nach einer beständigen Lösung. Wir entwickelten Profile mit einer Speziallegierung, die für die Bedingungen in Abu Dhabi ideal sind. Das Material ist «selbstheilend»; Kratzer werden automatisch entfernt. So konnten wir uns gegen Konkurrenten aus Italien, Deutschland und China durchsetzen. Darunter waren auch grosse Systemanbieter. Unser Vorteil ist, dass wir flexibel sind und sehr viel Geduld und Experimentierfreudigkeit mitbringen.

Hatten Sie schon beim Start Ihres Geschäfts die Absicht, international tätig zu werden?
▶ Mein Geschäftspartner und ich starteten das Unternehmen mit der Idee, eine Energiefassade zu entwickeln, die aus Sonnenenergie Kälte erzeugen kann. Mit diesem Projekt, das unter dem Namen MetRay mittlerweile weit fortgeschritten ist, haben wir den Weltmarkt im Fokus. Dass wir nun rund 300 Fenster eines Palasts in Abu Dhabi mit unseren Fensterprofilen bestücken dürfen, ist ein Glück für unsere Internationalisierungsstrategie: Wir erhalten laufend weitere Anfragen aus den Vereinigten Arabischen Emiraten – und damit auch die Möglichkeit, auf MetRay aufmerksam zu machen.

Wie läuft der Auftrag in Abu Dhabi ab?
▶ Der Bau des Palasts ist ein grosses Projekt. Unser Auftrag läuft über einen lokalen Metallbauer, der die Profile gemäss unseren Ideen und mit unserem Material umsetzt. Insgesamt liessen wir 80 Tonnen Material liefern.

Eine beachtliche Vorinvestition. Wie sichern Sie die Liquidität?
▶ Dank den ausgehandelten Vorauszahlungen konnten wir das gesamte Material durch die Akontozahlung einkaufen. Grundsätzlich ist es wichtig, dass man dem Partner im Ausland nicht blind vertraut, sondern ihn zuerst kennenlernt. Und die Modalitäten genau regelt: Wir konnten mit dem Metallbauer die im Architekturbereich übliche Zahlungsform «30-30-30-10» aushandeln. Je 30 Prozent der Aufwände sind bei Auftragserteilung, zu Beginn der Arbeiten und nach Fertigstellung fällig; 10 Prozent bei mangelfreier Abnahme. Unser Kunde liefert selber in verschiedene Länder und kennt das Geschäft. Was ich nie machen würde: erst am Schluss Geld verlangen.

Was hat Sie bei den Verhandlungen in Abu Dhabi überrascht?
▶ Während man bei uns in der Regel zum Voraus weiss, welche Personen an Sitzungen anwesend sind, bleibt dies in Abu Dhabi stets eine Überraschung. So wurden wir zum Beispiel zu einem Termin mit dem Architekten – also einer Person – eingeladen. Schliesslich sassen wir mit rund 20 Vertretern des Generalunternehmens im Raum. Zudem sind solche Sitzungen geprägt von einem stetigen Kommen und Gehen. Die Teilnehmer treffen gestaffelt nach ihrer Wichtigkeit ein.

Waren Sie es gewohnt, mit Partnern aus anderen Kulturen zu verhandeln?
▶ Nicht im arabischen Raum und zudem stand ich als Einkäufer jeweils auf der anderen Seite. Vor den Verhandlungen hatte ich dementsprechend Respekt. Aber die bisherigen Erfahrungen sind positiv.

Haben Sie Ihr Verhalten angepasst?
▶ Ich verhalte mich grundsätzlich überall auf der Welt gleich: Ich kommuniziere offen und ehrlich. Zudem setze ich auf die typischen Schweizer Tugenden, die von uns auch erwartet werden: Ich bin pünktlich und biete hohe Qualität.

Liquidität und Risiken im Griff

Verena Utzinger

Bei Auslandsgeschäften hängt viel davon ab, wie gut das Verständnis für und der Umgang mit Risiken ist: Hat das Kleinunternehmen die finanziellen Ressourcen, um das Geschäft abzuwickeln? Kennt es die Risiken und ist es entsprechend abgesichert?

Auslandsgeschäfte bedeuten für Unternehmerinnen und Unternehmer, sich neuen Aufgaben zu stellen: So müssen etwa die Produkte entsprechend den Bedürfnissen im Zielland angepasst werden, der Transport organisiert oder das Marketing vor Ort lanciert werden. Aber auch bezüglich Finanzierung stellen Auslandsgeschäfte das Unternehmen vor neue Herausforderungen.

Kosten im Überblick

In einem ersten Schritt gilt es zu analysieren, mit welchen Mehrkosten das Kleinunternehmen beim geplanten Auslandsgeschäft zu rechnen hat. Je nachdem, ob das Unternehmen seine Produkte exportiert, Waren aus dem Ausland bezieht oder es einen folgenreicheren Schritt wie den Aufbau einer eigenen Filiale plant, sind unterschiedliche Kosten zu berücksichtigen. Dazu gehören:

- **Informationskosten:** Aufwand für eigene Marktanalyse oder Beratungsleistungen, um die Geschäftschancen im Zielland auszuloten
- **Zulassungen und Genehmigungen:** Prüfkosten und amtliche Gebühren
- **Transport und Vertrieb:** Kosten für Flüge, Bahn, Spedition und Vertriebspartner vor Ort, Verzollung, Transportversicherung, Mehrwertsteuer
- **Versicherungen:** Prämien für Versicherungen von Risiken
- **Überbrückung von Zahlungsfristen:** laufende Kosten, zum Beispiel zur Tilgung von Krediten
- **Messeteilnahmen:** Messebau, Standgebühren, Reisekosten, Spesen
- **Marketing:** Werbung und Vermarktungskosten im Käuferland
- **Produktionssteigerung:** Einkauf, Warenproduktion, Investitionen für neue Maschinen sowie Investitionen in neue Produktionsstätten, Kosten für zusätzliche Mitarbeiter
- **Produktionskosten:** Kosten für die Entwicklung neuer respektive für die Anpassung bestehender Produkte und Dienstleistungen sowie für die Produktion respektive Erstellung
- **Lagerhaltung:** Kosten für Lager im Inland oder im Zielland

Zahlungsströme aufzeigen und Finanzbedarf ermitteln

In einem weiteren Schritt muss geklärt werden, ob das Kleinunternehmen über genügend eigene finanzielle Mittel verfügt, um die Kosten zu tragen – oder ob es eine Finanzierung benötigt. Um diese Fragen zu beantworten, ist es zwingend notwendig, den Finanzbedarf über den gesamten Abwicklungszeitraum des Auslandsgeschäfts zu ermitteln. Denn Auslandsgeschäfte bedeuten oft keine schnellen, kurzfristigen Investitionen. Die Vertragsverhandlungen ziehen sich häufig über mehrere Monate hinweg. Und ist es zur Auftragserteilung gekommen, vergehen oft weitere Monate, bis der Kunde aus dem Ausland bezahlt.

Eine sorgfältige Analyse des Finanzierungsbedarfs (siehe Checkliste Seite 23) legt offen, in welchem Stadium des Auftrags welche Ressourcen vorhanden sind, respektive zu welchem Zeitpunkt eine Finanzierung nötig ist, um einen allfälligen Liquiditätsengpass zu überbrücken. Ein wichtiger Schritt ist das Gespräch mit der Hausbank, die sinnvolle und realistische Finanzierungsmöglichkeiten aufzeigt.

exkurs

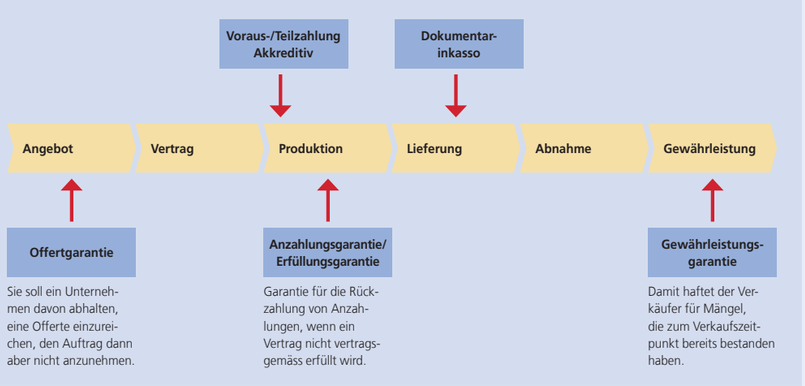
Exportrisikoversicherung Serv
↓

Die Serv ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt des Bundes. Sie unterstützt die Schweizer Exportwirtschaft und ist in jenen Bereichen des Kreditversicherungsmarktes tätig, in denen sich private Anbieter nicht oder nur sehr selektiv engagieren, zum Beispiel wegen höherer Risiken oder längerer Risikolaufzeiten.

Durch die Unterstützung der Schweizer Exportwirtschaft kommen jährlich Exporte in Milliardenhöhe zustande. Als Bedingung muss das Exportgeschäft unter anderem einen gewissen Schweizer Wertschöpfungsanteil enthalten. Eine Mindestgrösse in Bezug auf das Auftragsvolumen ist nicht vorgegeben.

Die markierten Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 10 **Sicherungsinstrumente bei Auslandsgeschäften**



Das Risiko eines Zahlungsausfalls ist bei Auslandsgeschäften erfahrungsgemäss höher als bei Inlandsaktivitäten. Mit einfachen Instrumenten lassen sich die Risiken absichern.

Liquidität sicherstellen

Mit einer soliden Finanzierung verfolgen Unternehmen das Ziel, stets genügend finanzielle Ressourcen für den laufenden respektive den nächsten Auftrag zu haben. Dies, indem sie direkt mit dem Kunden oder mit Banken eine allfällig notwendige Finanzierung aufgleisen und gleichzeitig mögliche Zahlungsausfälle absichern.

Zahlungskonditionen und -instrumente. Folgende Massnahmen sichern die Zahlungen des Käufers ab:

- **Vorauszahlung.** Die Vorauszahlung ist die risikoärmste und damit beste Lösung für den Auftragnehmer. Fertigt etwa ein Kleinunternehmen für einen ausländischen Kunden massgeschneiderte Maschinenteile, kann er mit der Vorauszahlung die Produktionskosten im Vorfeld abdecken. Je grösser die mit dem Käufer vereinbarte Anzahlung ist, desto mehr seiner Produktionskosten sind gedeckt. Dies ist vor allem bei kundenspezifischen Gütern ein wichtiger Punkt.
- **Teilzahlung.** Auch Teilzahlungen sind attraktiv. Im Idealfall sind sie so strukturiert, dass das Unternehmen mit den Zwischenzahlungen genügend Mittel hat, um die laufenden Kosten für die Produktion zu decken. Im Anlagenbau und Investitionsgüterbereich sind An- oder Teilzahlungen in der Staffelung 20, 40 und 40 Prozent eine häufig gewählte Variante. Die erste Anzahlung in Höhe von 20 Prozent wird bei Auftragserteilung fällig; weitere 40 Prozent bei Versand und die restlichen 40 Prozent werden bei der Annahme der Ware durch den Käufer beglichen. Häufig erhält der Lieferant auch eine Anzahlung mit Anzahlungsgarantie, die über eine Bank ausgestellt wird. Diese hat für den Lieferanten den Nachteil, dass er nicht frei über den Betrag verfügen und ihn damit auch nicht für die Vorfinanzierung seiner Produktion einsetzen kann. Abhilfe leistet hier die **Bondgarantie** der Serv: Sie dient der Bank als Sicherheit und der Lieferant kann den Anzahlungsbetrag in Form liquider Mittel nutzen.
- **Akkreditiv.** Gerade wenn ein Unternehmen zum ersten Mal einen Vertrag mit einem ausländischen Partner abschliesst, kann die Absicherung mittels Akkreditiv zweckmässig sein (siehe Abbildung 12). Die Bank, die das Akkreditiv ausstellt (in der Regel die Bank des Käufers), gibt ein Zahlungsversprechen ab, dass, wenn die Dokumente (zum Beispiel Rechnungen, Versandpapiere, Packlisten usw.) akkreditivkonform eingereicht werden und die Akkreditivbedingungen (zum Beispiel Liefertermine) eingehalten werden, die Zahlung an den Lieferanten erfolgt. Das Akkreditiv stellt sicher, dass der Lieferant auch dann sein Geld erhält, wenn der Käufer nicht zahlen kann oder will.
- **Dokumenteninkasso.** Vertragspartner, die sich bereits kennen beziehungsweise bei denen ein Vertrauensverhältnis besteht, wählen häufig das Instrument des Dokumenteninkasso. Mit diesem wickelt das Kleinunternehmen das Auslandsgeschäft Zug um Zug ab und verschafft sich eine beschränkte Sicherheit. Die Banken übernehmen hierbei eine ausschliesslich treu-

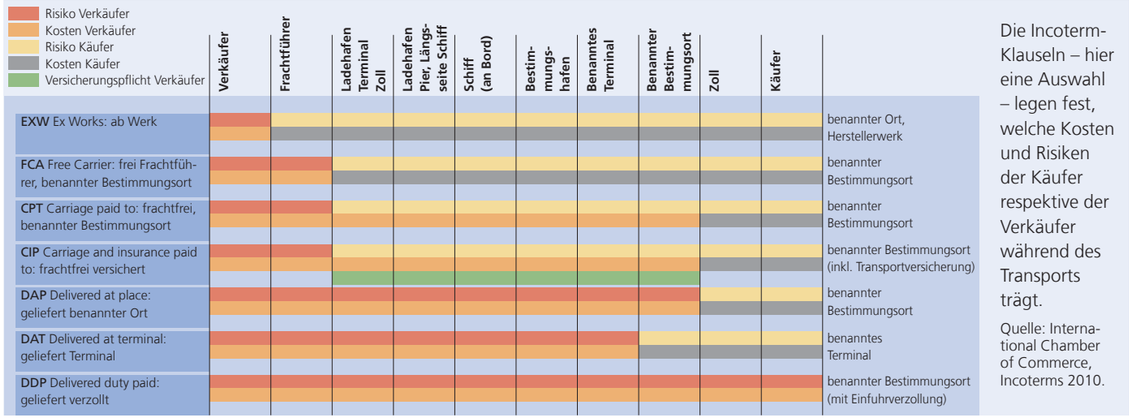
tipp

Bonitätsprüfung: So gehe ich vor
↓

Um die Bonität eines Kunden zu prüfen, gibt es diverse Möglichkeiten:

1. Einkauf von Informationen über den Käufer bei Wirtschaftsauskunfteien: Diese Informationen sind jedoch immer eine Momentaufnahme und beziehen die Zukunftsperspektive nicht ein.
2. Eigene Recherchen über den Käufer und dessen Umfeld, zum Beispiel über das eigene Netzwerk vor Ort: Wie ist die Marktstärke des Kunden im Zielland? Befindet sich die Branche im Aufwind oder stagniert sie? usw.
3. Recherche über Drittparteien wie lokale Vertreter, Swiss Business Hubs vor Ort, bilaterale Handelskammern (via SwissCham) usw.

Abbildung 11 **Incoterms: Wer trägt beim Transport welche Kosten und Risiken?**



Die Incoterm-Klauseln – hier eine Auswahl – legen fest, welche Kosten und Risiken der Käufer respektive der Verkäufer während des Transports trägt.

Quelle: International Chamber of Commerce, Incoterms 2010.

händerische Funktion, indem der Dokumentenwert über den Bankenweg eingezogen wird. Die Dokumente werden dem Käufer bei seiner Bank vorgelegt und gegen Bezahlung des Rechnungsbetrages ausgehändigt. Der Käufer erhält das Eigentum an der Ware bei Zahlung, der Verkäufer den Warenwert erst nach ordnungsgemässer Lieferung. Beim Dokumenteninkasso besteht keine Garantie, dass der Käufer bei Lieferung bezahlt.

Finanzierungsinstrumente. Von kurzfristigen Finanzierungen im Aussenhandel spricht man bei Laufzeiten von bis zu 23 Monaten. Mittel- bis langfristige Finanzierungen umfassen Zahlungsziele ab zwei Jahren und finden vorrangig bei Investitionsgüter- und Anlagenlieferungen Anwendung. Wichtige Finanzierungsinstrumente sind unter anderem:

- **Lieferantenkredit.** Der Lieferant bietet seinem Käufer eine Finanzierung an, die je nach Umfang des Auftrags über mehrere Jahre laufen kann. Beim Lieferantenkredit besteht die Möglichkeit, die Forderung an eine Bank abzutreten. Der Lieferant erwirkt auf diese Weise ein Bargeschäft und verfügt damit über die entsprechende Liquidität.
- **Bankgarantie.** Mit der Bankgarantie können Forderungen abgesichert werden, die sich aus einem Darlehen, Lieferungen auf offene Rechnung oder einer sonstigen Verbindlichkeit ergeben. Im Fall der Nichteinhaltung vertraglicher Abmachungen verpflichtet sich die Bank, den garantierten Betrag zu zahlen.

Weiter zählen bei Auslandsgeschäften zum Beispiel **Factoring, Forfaitierung und Leasing** zu den gängigen Finanzierungsmöglichkeiten.

Risiken des Auslandsgeschäfts

Nebst den Mehrkosten und der Wahl der Zahlungs- und Finanzierungsinstrumente ist auch der Absicherung der Risiken Beachtung zu schenken. Folgende Risiken sind in Betracht zu ziehen:

Wirtschaftliches Risiko. Zum wirtschaftlichen Risiko zählt die Zahlungsunfähigkeit/-unwilligkeit des Käufers. Um dieses **Delkredererisiko** einschätzen zu können, müssen folgende Fragen beantwortet werden: Wie gut kenne ich den Käufer? Wie hoch ist die Gefahr, dass der Kunde insolvent wird? Besteht die Gefahr, dass sich seine wirtschaftliche Situation verändert? Insbesondere, wenn ein Auftragnehmer das erste Mal mit einem Kunden Geschäfte tätigt und noch keine tragfähige Vertrauensbasis vorhanden ist, empfiehlt sich eine vollständige Bonitätsprüfung (siehe Tipp Seite 21). Das wirtschaftliche Risiko kann mit Zahlungsinstrumenten wie einem Akkreditiv über Versicherungen auf dem privaten Versicherungsmarkt oder über die Serv abgesichert werden.

Transportrisiko. Darunter versteht man das Risiko, das bei der Auslieferung von Waren durch Beschädigung oder Verlust der Ware infolge Havarie, Unfall, Krieg oder andere Ereignisse entsteht. Das Transportrisiko wird üblicherweise durch eine Transportversicherung abgedeckt. Um die Lieferbedingungen im internationalen Handel zu regeln, kann sich das Unternehmen an den **Incoterms** orientieren (siehe Abbildung 11).

Länderrisiko (politisches Risiko). Von Länderrisiken spricht man, wenn durch besondere Situationen im Käuferland die Ware beschädigt wird oder verlustig geht; zum Beispiel wenn die Gefahr besteht, dass aufgrund eines Kriegs die Ware zerstört wird, dass die Devisen nicht transferiert werden können (Transferrisiko) oder sich die Vorschriften im Empfängerland so verändern, dass das Auslandsgeschäft verunmöglicht wird.

Währungsrisiko. An freien Devisenmärkten unterliegen die Wechselkurse Veränderungen, die erheblich sein können. Die aus solchen Devisenkursänderungen resultierende Gefahr von Verlusten wird als Währungsrisiko bezeichnet. Dieses Risiko kann über Instrumente der Bank zur **Währungsabsicherung** vermindert werden.

Welche Risiken absichern? Ob und wie die einzelnen Risiken abgesichert werden sollen, muss sorgfältig geprüft werden. Dies, indem sich das Kleinunternehmen zum Beispiel überlegt, was es bedeutet, wenn der Käufer nicht zahlt. Kann das Unternehmen dieses Risiko selber tragen, etwa weil der Betrag klein ist? Oder gibt es allenfalls noch weitere Verträge mit dem Käufer, dank denen eine gewisse Hebelwirkung vorhanden ist?

Wichtig ist der Zeitpunkt, in dem das Risiko einsetzt. Bestellt der Käufer eine kundenspezifische Anlage, beginnt das Risiko schon während der Produktion, da der Lieferant die kundenspezifischen Teile vorfinanziert. Wenn nun der Käufer aus dem Vertrag aussteigt und das Kleinunternehmen mitten in der Produktion steht, kann dieses die Ware nicht mehr anderweitig verkaufen. Gleichzeitig besteht noch keine rechtsgültige Forderung. Dieses Risiko kann das Unternehmen über eine Fabrikationsrisikoversicherung abdecken, zum Beispiel bei der Serv. Auch das Zahlungsrisiko ab Entstehung der Forderung kann das Unternehmen auf dem privaten Versicherungsmarkt oder über die staatliche Kreditrisikoversicherung Serv absichern. In beiden Fällen verbleibt ein kleiner Selbstbehalt beim Lieferanten.

Fazit

Bei Auslandsgeschäften ist das Risiko eines Zahlungsausfalls höher als bei Geschäften im Inland. Jedoch stehen Kleinunternehmen Sicherungsinstrumente zur Verfügung, die sie vor unliebsamen Überraschungen schützen.

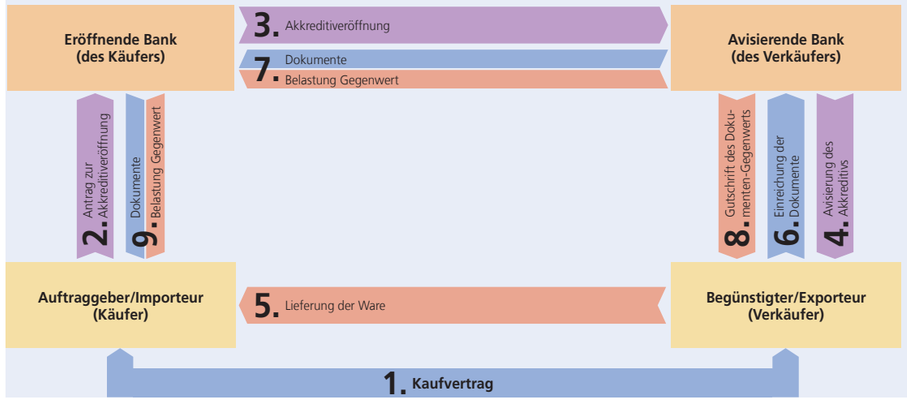
exkurs

Akkreditiv: Welche Dokumente werden eingesetzt?
↓

Das Akkreditiv ist die Anweisung eines Käufers an seine Bank, eine Zahlung eines bestimmten Betrags gegen Vorlage bestimmter Dokumente, welche die Versendung der Ware beweisen, an den Verkäufer zu leisten. Zu den Dokumenten zählen zum Beispiel:

- Transportdokumente wie Frachtbrief, Bill of lading, Airway Bill
- Begleitpapiere wie Lieferrechnung, Zollrechnung oder Ursprungszeugnis, das die Herkunft der Ware für Ausfuhrgeschäfte durch eine hierfür autorisierte Behörde wie die Handelskammer beglaubigt
- Packlisten
- Versicherungszertifikate

Abbildung 12 **So fliessen beim Akkreditivverfahren Dokumente, Waren und Geld**



Das Akkreditiv ist insbesondere für Unternehmen geeignet, die mit unbekannten Kunden im Ausland geschäftlich tätig sind. Die Abbildung zeigt, wie das Verfahren abläuft (lila) und wie dabei der Geld- und Warenfluss (rot) respektive der Dokumentenfluss (blau) geregelt ist.

Checkliste: Vom Finanzbedarf zur Finanzierung

Auslandsgeschäfte sind mit finanziellen Risiken verbunden. Deshalb ist eine kluge Planung der Finanzen das A und O. Folgende Punkte sollten in die Überlegungen einfliessen.

Finanzbedarf

☐ Ermitteln Sie den Finanzbedarf für den geplanten Auslandsauftrag. Zu berücksichtigen sind sämtliche Mehrkosten, die das Auslandsgeschäft verursacht:

Mehrkosten für Geschäftsanbahnung
- Informationskosten
- Reisespesen

Risikoabsicherung
- Versicherungen

Entwicklung/Einkauf/Produktion
- Zulassungen und Genehmigungen
- Wareneinkauf und -produktion
- Investitionen für Produktion

Vertrieb
- Transport
- Marketing
- Vertriebskanäle
- Lagerhaltung

Finanzierung
- Überbrückung von Zahlungsfristen

Liquidität

☐ Ermitteln Sie, zu welchem Zeitpunkt Sie welche liquiden Mittel für Ihr Auslandsgeschäft benötigen. Stellen Sie dazu mittels einer Liquiditätsplanung alle geplanten und zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben einander gegenüber. Halten Sie die Art, die Höhe und den Zeitpunkt fest. Zu berücksichtigen sind:

Einnahmen und Ausgaben
- Fixe Kosten: Wann fallen welche fixen Kosten an (z. B. Miete, Löhne, Versicherungsprämien, Zinszahlungen, Tilgung für Kredite usw.)?
- Variable Kosten: Wann sind welche variablen Kosten (z. B. Materialeinkauf, Reisespesen, Transportkosten usw.) zu begleichen?
- Kreditoren: Bis wann muss ich welche Verbindlichkeiten bei Liefererranten beglichen haben?
- Debitoren: Wann bezahlen meine Kunden (voraussichtlich) welche Rechnungen?

☐ Stellen Sie aufgrund der Liquiditätsplanung fest, ob und zu welchem Zeitpunkt Sie zusätzliche liquide Mittel benötigen, und überlegen Sie sich, ob Sie diese selber aufbringen können oder ob Sie diese fremdbeschaffen müssen.

Instrumente
- Bondgarantie
- Fabrikationskredit
- usw.

Risikoabsicherung

☐ Bestimmen Sie, welche der folgenden Risiken für Ihr Auslandsgeschäft relevant sind. Wägen Sie ab, welche Risiken Sie selber tragen können und welche Sie in welcher Höhe und mit welchen Instrumenten versichern lassen müssen.

Risiko	Instrumente
■ Wirtschaftliches Risiko	Voraus- oder Teilzahlung, Akkreditiv, Dokumenteninkasso, Kreditversicherung
■ Transportrisiko	Incoterms, Transportversicherung
■ Länderrisiko (politisches Risiko)	Exportkreditversicherung
■ Währungsrisiko	Währungsabsicherungsinstrumente via Bank

Finanzierung

☐ Ist eine mittel-/langfristige Finanzierung des Auslandsgeschäfts notwendig, dann klären Sie folgende Fragen:
- Wie lange benötige ich die Mittel?
- Mit welchen Instrumenten kann ich das Auslandsgeschäft finanzieren?
- Welche Rahmenbedingungen gelten (Zinsen/Finanzierungsnebenkosten)?
- Wie sind die Rückzahlungsmodalitäten geregelt?

Instrumente
- Lieferantenkredit
- Bankgarantie
- Factoring
- Forfaitierung
- Leasing
- usw.

Diese Checkliste steht Ihnen unter postfinance.ch/ku zur Verfügung.

«Genügend Zeit einberechnen ist bei Auslandsaufträgen das A und O.»

Audio Bauer Pro AG

Unternehmen Audio Bauer Pro AG / Voice Technologies, Zürich, audio-bauerpro.ch
Branche, Tätigkeit Produktion und Vertrieb von Mikrofonen und Ohrhörern
Gründung 1998
Anzahl Mitarbeitende 10
Ziel Eigenmarke Voice Technologies ausbauen

Die Miniaturmikrofone und die Ohrhörer der Audio Bauer Pro AG werden in der Schweiz gefertigt und sind in der ganzen Welt gefragt. Die Verwaltungsratspräsidentin Angela Hausammann über das Geschäft mit internationalen Untertönen.

Wie gut tönen Brausetabletten? Die Audio Bauer Pro AG liefert ihre Miniaturmikrofone und Ohrhörer in 18 europäische und vier amerikanische Länder sowie in acht Staaten Asiens und des Mittleren Ostens. Zum Einsatz kommen sie hauptsächlich bei Fernsehübertragungen, Theateraufführungen oder bei speziellen Outdoor- oder Unterwasseraufnahmen. «Soeben testen wir für einen deutschen Kunden aus dem Eventbereich aus, wie gut unser wasserfestes, IPX7-zertifiziertes Mikrofon das Geräusch einer Brausetablette wiedergeben kann», sagt Angela Hausammann. Und verdeutlicht damit, dass das Zürcher Unternehmen auf alle Kundenwünsche eingeht, und seien sie noch so speziell – und sich dadurch von der namhaften Konkurrenz aus dem In- und Ausland abzuheben versteht. «Als Kleinunternehmen mit zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind wir sehr flexibel.»

«Es ist sehr nützlich, wenn man die Mentalität des Geschäftspartners kennt und beachtet – sei dies in Bezug auf die Kommunikation oder das Geschäftsgebaren.»

«Die indischen Geschäftspartner verhandeln gerne. Hier lohnt es sich, im Voraus zu überlegen, wie weit man den Forderungen entgegenkommen will oder welche Alternativen man anbieten kann.»
Angela Hausammann, Verwaltungsratspräsidentin der Audio Bauer Pro AG.

Immer wieder Neues lernen. «Ist man über die Grenzen hinweg tätig, lernt man ständig Neues dazu», so Hausammann. Etwa, dass man bei Geschäften mit Brasilien die Waren in einem Garantiefall über denselben Speditionsweg verschicken sollte, wie diese zu uns gesendet wurden. Ansonsten werde die Ware einfach wieder an den Absender zurückgeschickt. Oder dass bei Lieferungen in die Ukraine dem Kunden zuerst ein Vertrag zur Unterschrift zugestellt werden muss. Der Importeur leitet diesen dann seiner Bank zur Signatur weiter. Diese wiederum schickt sie zurück an den Exporteur, der ihn schliesslich mit der Lieferung wieder an den Kunden schickt. Für alle Aufträge, die an solche speziellen Bedingungen geknüpft sind, erstellt Angela Hausammann Checklisten. «Die helfen uns, Aufträge noch speditiver abzuwickeln.» Auch rechnet sie bei Entwicklungsaufgaben für ausländische Kunden genügend Zeit ein. «Bei einem Auftrag für Japan kann ich nicht schnell hinfahren, um das Produkt zu zeigen. Das Hin und Her erfordert Zeit.»

Guter Service und Präsenz vor Ort. Die Gründe für den weltweiten Erfolg sieht die Verwaltungsratspräsidentin in den Produkten selber, im zuverlässigen Kundenservice und bei der Kontaktpflege zu Distributoren, zum Beispiel an internationalen Messen. «Mein Geschäftspartner oder ich sind wenn immer möglich vor Ort. Denn der persönliche Kontakt kann durch nichts ersetzt werden. Dies gilt insbesondere fürs internationale Geschäft.»

Die Audio Bauer Pro AG liefert nicht nur ins Ausland, sondern bezieht für die Eigenproduktion auch Einzelteile aus diversen Ländern. «Je abhängiger wir von einem importierten Produkt sind, desto besser bestücken wir unser Lager damit. Sollte die Ware aus dem Ausland plötzlich nicht mehr lieferbar sein, haben wir Handlungsspielraum, um einen anderen Lieferanten zu finden.» Genauso pragmatisch wie solche Importrisiken sichert die Audio Bauer Pro AG auch Exportgeschäfte ab: «In aller Regel liefern wir nur gegen Vorkasse aus. Das hat sich bewährt», betont Angela Hausammann.

Schweizer Tonqualität für brasilianischen Fussball. Erst kürzlich entwickelte die Audio Bauer Pro AG auf Kundenwunsch eine besonders robuste Hörsprech-Garnitur mit Kopf- und Ohrhörer. Diese kommt nun bei brasilianischen Fussballspielen zum Einsatz: Die Sportreporter nutzen sie bei der Übertragung.

Damit es auch im Ausland mit rechten Dingen zugeht

Thomas Bähler und Anna-Antonina Gottret

Worauf muss ein Kleinunternehmen aus rechtlicher Sicht achten, wenn es einen ersten Schritt ins Ausland macht? Folgende Tipps helfen dabei, häufige juristische Stolpersteine zu vermeiden.

Heinz Möri betreibt eine Möbelschreinerei mit sieben Angestellten im Emmental. Kassenschlager sind Schreibtischaufsätze für die Ablage von Arbeitsmaterial. Die Schreibtischaufsätze sind unter der beim Institut für Geistiges Eigentum hinterlegten Marke «Gefunden!» überregional bekannt. Sogar Unternehmen aus dem Ausland beginnen sich für die Produkte zu interessieren. Kürzlich ist eine erste grössere Bestellung eines deutschen Kunden eingegangen. Was Heinz Möri und andere Kleinunternehmen aus juristischer Sicht beachten sollten, bevor sie sich dem Auslandsgeschäft stellen, zeigen folgende Ausführungen beispielhaft.

Marke im Ausland schützen lassen

Ein rechtlicher Stolperstein ist nicht selten der Schutz eigener Marken, Designs oder Patente. Auch wenn diese beim Institut für Geistiges Eigentum hinterlegt wurden, sind sie grundsätzlich nur in der Schweiz gegen Nachahmung geschützt. Das gilt auch für die vorerst nur im schweizerischen Markenregister eingetragene Marke «Gefunden!» von Heinz Möri. Gegen die Verwendung von identischen oder verwechselbar ähnlichen Kennzeichen für gleiche oder gleichartige Waren durch Anbieter auf dem deutschen Markt könnte Möri sich nicht wehren. Bedingung dafür ist, dass er seine Marke in Deutschland eintragen und schützen lässt.

Für welche Länder? Bevor also ein Kleinunternehmen seine Waren oder Dienstleistungen in anderen Ländern anbietet, sollte es sich um eine Ausdehnung des Schutzes der **Immaterialgüterrechte** bemühen. Dafür stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, die einfach zu handhaben sind (siehe Tipp). Das Unternehmen muss sich aber wohl überlegen, für welche Länder ein solcher Schutz erforderlich ist. Denn dieser ist stets mit Gebühren verbunden.

Bei Patenten Zeitdauer beachten. Bei Patenten besteht die Möglichkeit einer Schutzausdehnung auf andere Länder nur für eine Dauer von zwölf Monaten ab der Ersthinterlegung in der Schweiz. Nach Ablauf dieser Karenzfrist gilt die Erfindung nicht mehr als neu und kann im Ausland nicht mehr geschützt werden. Bei Patenten ist deshalb wichtig, bereits bei der ersten Anmeldung sämtliche Länder miteinzubeziehen, mit denen eine Auslandsaktivität angestrebt wird. Für den EU-Raum kann der Patentschutz zentral beantragt werden: entweder direkt beim Europäischen Patentamt in München oder via Institut für Geistiges Eigentum in der Schweiz.

Auch Haftungsrisiken beachten

Plant Heinz Möri seine Produkte auch ausserhalb der EU anzubieten, sollte er ein Augenmerk auf die Anforderungen an die Produktesicherheit in den Zielländern und die Haftungsrisiken für Schäden legen, die durch Produktfehler verursacht werden. Während in den Mitgliedstaaten der EU weitgehend dieselben Regeln gelten wie in der Schweiz, bestehen in anderen Ländern teilweise noch strengere Anforderungen.

tipp

Wie man Marken und Designs schützen kann

↓

Für die Ausdehnung des Schutzes von Marken und Designs auf andere Länder stehen die folgenden Optionen zur Verfügung:

- Einzelregistrierung in den gewünschten Ländern
- Internationale Registrierung mit Wirkung für mehrere ausgewählte Länder
- Registrierung als in der gesamten EU geschützte Gemeinschaftsmarke bzw. Gemeinschaftsgeschmacksmuster (Design)

Weitere Informationen liefert die Website des Instituts für Geistiges Eigentum ige.ch.

Die markierten Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 13 **Was bei unterschiedlichen Formen von Auslandsgeschäften speziell zu regeln ist**

	Form des Auslandsgeschäfts				
Im Besonderen zu beachten	**Export und Import**	**Vergabe von Lizenzen**	**Vertrieb über Handelsvertreter**	**Tochterunternehmen**	**Joint Venture**
Vertragsgestaltung	Import- oder Exportvertrag (Kauf- bzw. Verkaufsvertrag) inkl. Geschäftsbedingungen, Gerichtsstand usw.	Lizenzvertrag inkl. Konkurrenz- und Gebietsschutz usw.	Gestaltung der Handelsvertreterverträge inkl. gesetzlicher Rahmen vor Ort usw.		Joint-Venture-Vertrag inkl. Entscheidungsrechte, Gebietsschutz usw.
Bezahlung	Vorkasse, Akkreditive usw.	Lizenzgebühren	Provisionsregelung		
Transport	Transportbestimmungen (Incoterms)				
Geistiges Eigentum	Registrierung der eigenen Immaterialgüter im Zielland	Nutzungsrechte			
Arbeitsrecht	Anstellungsbedingungen und Anteil ausländisches Personal usw.			Entsendung von Personal, Sozialversicherungssituation usw.	Kündigungsmöglichkeiten, Anstellungsbedingungen und Anteil ausländisches Personal usw.

Bei den verschiedenen Formen von Auslandsgeschäften müssen unterschiedliche Punkte geregelt werden. Während zum Beispiel beim Import und Export die Transportbedingungen eine wichtige Rolle spielen, ist bei der Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland das dortige Arbeitsrecht von zentraler Bedeutung.

Achtung Gefahrenquellen. Dies zeigt das Beispiel USA, die bezüglich der Sicherungs- sowie der Instruktionspflichten der Hersteller gegenüber den Endabnehmern weitergehende Anforderungen stellen. So verbietet das US-amerikanische Recht generell, technisch mögliche und zumutbare Sicherheitseinrichtungen durch eine Warnung zu ersetzen. Zudem gelten diese nur als vollständig, wenn neben dem Hinweis auf die Gefahrenquelle explizit die Folgen einer Missachtung der Warnung angegeben werden. Können etwa bewegliche Teile einer Maschine Verletzungen verursachen, wenn der Arbeiter hineingreift, muss an geeigneter Stelle explizit auf diese mögliche Konsequenz aufmerksam gemacht werden. Ein blosser Hinweis auf die Gefahrenquelle – etwa durch ein «Hände weg!»-Schild – wäre nach US-amerikanischem Recht nicht genügend.

Sammelklagen möglich. Gleichzeitig ist auch das Haftungsrisiko höher. Einerseits aufgrund des in der Schweiz sowie dem restlichen Kontinentaleuropa fremden Instituts des Strafschadenersatzes. Andererseits wegen der Möglichkeit der Koordination von Schadenersatzansprüchen verschiedener Geschädigter in Sammelklagen. Exporte in die USA oder in andere Nicht-EU-Länder bedingen eine Auseinandersetzung mit den lokalen Vorschriften. Zudem sollte eine genügende Versicherungsdeckung für die Haftpflichtrisiken sichergestellt werden.

Saubere Verträge aufsetzen

Will das Kleinunternehmen von Heinz Möri bei seinen Auslandsgeschäften rechtlich auf Nummer sicher gehen, ist es ratsam, mit den Geschäftspartnern im Ausland einen Vertrag abzuschliessen, insbesondere, wenn es sich um ein Erstgeschäft handelt. Denn auch in einer globalisierten Welt hat jeder Staat seine eigene Rechtsordnung mit teilweise ganz unterschiedlichen Regelungen für Einzelfragen.

So etwa hinsichtlich des Risikos einer Beschädigung von bestellten Produkten auf dem Transport zum Kunden durch ein vom Verkäufer unabhängiges Speditionsunternehmen: Während nach schweizerischem Recht der Kunde dem Verkäufer in jedem Fall den vollen Kaufpreis bezahlen muss, und sich somit höchstens durch Schadenersatzansprüche gegen das Speditionsunternehmen schadlos halten kann, wird in Deutschland wie folgt unterschieden: Bei Verträgen zwischen Geschäftsleuten trägt wie in der Schweiz der Kunde das Risiko, einem privaten Besteller müsste der Verkäufer hingegen die beschädigten Waren ersetzen.

Schutz bei Streitigkeiten. Schliesst ein Unternehmen mit ausländischen Partnern Geschäfte ab, ist häufig nicht ohne Weiteres klar, welchen nationalen Regeln diese unterstehen und vor welchen Gerichten Streitigkeiten auszutragen wären. Entsprechende Risiken können durch Verträge minimiert werden. In jedem Fall sollten folgende Grundsätze berücksichtigt werden:

- **Rechte und Pflichten detailliert beschreiben.** Die meisten staatlichen Rechtsnormen gelangen nur subsidiär zur Anwendung, wenn die Parteien einen Punkt nicht explizit vertraglich geregelt haben. Aus diesem Grund empfiehlt sich eine möglichst präzise Umschreibung der beidseitig geschuldeten Leistungen sowie der Modalitäten ihrer Erbringung (siehe

exkurs

Was das UN-Kaufrecht einheitlich regelt

↓

Das UN-Kaufrecht basiert auf einem Staatsvertrag zwischen derzeit 79 Staaten und enthält einheitliche Regeln für Kauf- und Werklieferungsverträge. Diese betreffen etwa:

- die Vertragserfüllung: Lieferort und -zeit, Versendung, Dokumente
- die Gefahrtragung: Wer trägt wann das Risiko einer unverschuldeten Zerstörung des Kaufgegenstands?
- das Vorgehen bei mangelhafter Erfüllung: Wandlung, Minderung, Nachbesserung sowie allfällige Schadenersatzansprüche

Soll ein Kauf- oder Werklieferungsvertrag mit einem Vertragspartner aus einem anderen Übereinkommensstaat nicht dem UN-Kaufrecht unterstehen, muss dessen Anwendbarkeit ausdrücklich ausgeschlossen werden.

Abbildung 14 **Aspekte, die es entlang der Wertschöpfungskette zu berücksichtigen gilt**

Stufen der Wertschöpfungskette	**Entwicklung**	**Einkauf**	**Produktion (im Ausland)**	**Vertrieb**
Im Besonderen zu regeln	■ Schutz aller für das Produkt relevanten Immaterialgüterrechte (Patente, Designs, Marken) ■ Anforderungen an das Produkt nach den einschlägigen Vorschriften der Zielländer (Produktesicherheit, Lebensmittelgesetzgebung usw.) ■ Produktehaftpflicht	■ Einkaufsmengen ■ Einkaufskonditionen ■ Lieferung und Transportkonditionen (allenfalls unter Zuhilfenahme international standardisierter Klauseln wie Incoterms) ■ Ansprüche bei Mangelhaftigkeit der Ware (Rückgaberecht usw.)	■ Gesellschaftsrechtd ■ Arbeitsrecht ■ Schutz der Immaterialgüterrechte im Produktionsland ■ Anforderungen an das Produkt nach den einschlägigen Vorschriften der Zielländer (Produktesicherheit, Lebensmittelgesetzgebung usw.) ■ Produktehaftpflicht	■ Ausdehnung des Schutzes der Immaterialgüterrechte auf die Zielländer ■ Wahl des Vertriebsmodells unter Berücksichtigung der aussenhandels-, kartell-, steuer- und zollrechtlichen Vorgaben ■ Mindestabsatzmengen ■ Lizenzierung der Immaterialgüterrechte an die Vertriebspartner (soweit erforderlich) ■ Entschädigung der Vertriebspartner

Je nach Wertschöpfungsstufe sind bei Auslandsgeschäften unterschiedliche rechtliche Aspekte bei der Entwicklung, dem Einkauf, der Produktion und dem Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen zu berücksichtigen.

Checkliste). Dies stärkt die Vertragssicherheit und beugt dem Rückgriff auf unvertraute ausländische Regelungen vor. Eine gewisse Erleichterung beim Verfassen des Vertrags kann der Rückgriff auf international standardisierte Klauseln wie die Incoterms bieten.

- **Rechtswahl bestimmen.** Geregelt werden sollte auch, welchem Recht das Vertragsverhältnis untersteht und welche staatlichen Regeln subsidiär zur Anwendung gelangen, falls der Vertrag einen Aspekt nicht abschliessend regelt. Das eigene Recht ist dabei nicht zwingend das günstigere, aber das bequemere. Sofern es die Verhandlungsmacht zulässt, empfiehlt sich in der Regel die Unterstellung unter das heimische Recht. Bei Kauf- und Werklieferungsverträgen zählt dazu das UN-Kaufrecht (siehe Exkurs Seite 27).
- **Gerichtsstands- oder Schiedsklausel festlegen.** Erfüllt ein internationaler Geschäftspartner seine Leistung nicht oder nur teilweise, ist von Bedeutung, wo und wie dieser zur korrekten Erfüllung des Vertrags angehalten werden kann. Nach Möglichkeit sollte darauf hingewirkt werden, dass durch Aufnahme einer Gerichtsstandsklausel die heimischen Gerichte für die Beurteilung von Streitigkeiten zuständig erklärt werden. In einem anderen Staat klagen zu müssen oder verklagt zu werden, ist aufwändig und vielfach mit Nachteilen verbunden. Für Auslandsgeschäfte, die für das Kleinunternehmen besonders wichtig sind, kann es sich empfehlen, ein privates **Schiedsgericht** für zuständig zu erklären. Dieses bietet diverse Vorteile.

Fazit

Der Schritt ins Ausland kann aus juristischer Sicht gewisse Tücken bergen. Um das eigene Angebot vor Trittbrettfahrern zu schützen, lohnt es sich, für einen ausreichenden Schutz der Immaterialgüterrechte in den Zielländern zu sorgen. Auch sind die teilweise strengeren Anforderungen an die Produktesicherheit zu beachten. Zudem sollte sichergestellt werden, dass in den einzelnen Zielländern eine ausreichende Versicherungsdeckung für die Produktehaftpflichtrisiken besteht. Schliesslich empfiehlt sich der Abschluss von schriftlichen, detaillierten Verträgen, insbesondere bei Erstgeschäften. Saubere Verträge sind ein Schlüssel zum Erfolg und beugen mühsamen Auseinandersetzungen vor.

Checkliste: Was in einen internationalen Vertrag gehört

Folgende Übersicht zeigt, welche grundsätzlichen Punkte ein internationaler Vertrag enthält und wie er aufgebaut wird.

1. Präambel	
☐	Kurzporträt beider Parteien
☐	Angaben zum Zweck des Vertrags bzw. der damit verfolgten Absicht
2. Vertragsgegenstand	
☐	Umschreibung des Kerns des Vertrags Beispiel: Mit Abschluss dieses Vertrags verpflichtet sich die Schreinerei Heinz Möri zur Lieferung von 20 Schreibtischaufsätzen an die Käuferin.
3. Hauptleistungen beider Parteien	
☐	Sachleistung Spezifizierung der Hauptleistung des Vertrags Beispiel: Bei Kaufverträgen sind detaillierte Angaben zum Kaufgegenstand sowie zur bestellten Menge aufzuführen.
☐	Geldleistung Preis für die Sachleistung
☐	Modalitäten des Leistungsaustausches Erfüllungsort Erfüllungszeit Zahlungsmodalitäten (insbesondere Währung, Zahlungsart, Zahlungszeitpunkt)
4. Gewährleistungsregeln	
☐	Umschreibung der Ansprüche der Käuferin, falls die gelieferten Waren Mängel aufweisen (Wandlung, Minderung, Nachbesserung, Schadenersatz), und der diesbezüglichen Modalitäten
5. Sicherungsmittel	
☐	Konventionalstrafen Beispiel: Verletzt eine der Parteien ihre Pflichten aus diesem Vertrag, so hat sie der anderen Partei für jede einzelne Verletzungshandlung eine Konventionalstrafe von CHF 50'000 zu bezahlen. Weiterer Schadenersatz bleibt vorbehalten.
☐	Geheimhaltungsregeln Beispiel: Beide Parteien sind verpflichtet, sämtliche im Rahmen des Vertragsverhältnisses ausgetauschten Informationen geheim zu halten und diese weder gegenüber Dritten offenzulegen noch zu eigenen Geschäftszwecken direkt oder indirekt zu nutzen.
☐	Konkurrenzverbote Beispiel: Die Partner verpflichten sich, während der Dauer dieses Vertrags sowie während zwei Jahren nach dessen Beendigung keinerlei konkurrenzierende Tätigkeiten auszuüben.
6. Rechtswahl	
☐	Bestimmung des Rechts, dem das Vertragsverhältnis unterstehen soll (UN-Kaufrecht, Schweizer Recht oder Recht des Heimatstaates der Käuferin)
7. Gerichtsstands- oder Schiedsklausel	
☐	Bestimmung der Gerichte, die für die Beurteilung allfälliger Streitigkeiten aus dem Vertragsverhältnis zuständig sein sollen: staatliche Gerichte des Heimatstaates des Verkäufers oder der Käuferin; allenfalls Schiedsgericht

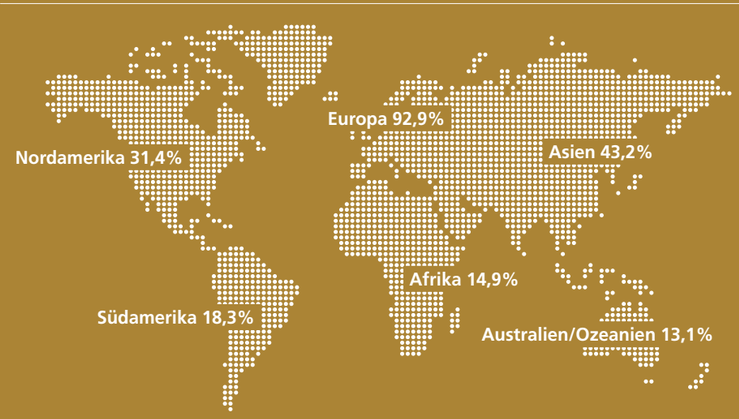
Diese Checkliste steht Ihnen unter postfinance.ch/ku zur Verfügung.

Zahlen und Fakten: Wie kleine und mittlere Unternehmen international geschäften

Wie ist das Internationalisierungsverhalten von Schweizer Klein- und Mittelunternehmen (KMU)? Der Swiss International Entrepreneurship Survey 2013, der von der Fachhochschule für Wirtschaft Fribourg mit Unterstützung von PostFinance herausgegeben wurde, liefert Ergebnisse – unter anderem auf dieser Seite.

Mit diesem QR-Code gelangen Sie zu sämtlichen Studienergebnissen und zur Aussenhandelsplattform: aussenhandel.postfinance.ch

In wie vielen und auf welchen Märkten sind Kleinunternehmen tätig?



Im Jahr 2012 waren die befragten international tätigen Kleinunternehmen mit 1 bis 9 Mitarbeitern (KU) auf durchschnittlich 8,6 Auslandsmärkten und 2,3 Kontinenten tätig. Die Weltkarte zeigt die prozentuale Verteilung der Auslandsaktivitäten auf die Kontinente. Die Expansion erfolgt zunächst mehrheitlich in benachbarte Länder, bevor geografisch und kulturell entferntere Regionen sondiert werden.

55,4%

beträgt bei den befragten KU der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz.

53,1%

der KU verfügten beim Start ihrer Auslandsgeschäfte über Auslandserfahrung.

52,6%

der befragten Kleinunternehmen geben an, strategisches Risikomanagement zu betreiben.

Stufenweise Internationalisierung – oder global geboren?

Mit 61,4% verfolgt die Mehrheit der KMU eine stufenweise Internationalisierung.

Welche Internationalisierungsformen sind am häufigsten?

Folgende Rangliste zeigt, welchen Weg zur Internationalisierung die befragten KMU am häufigsten verfolgen:

1. Direkter Export
2. Indirekter Export
3. Grossabnehmer
4. Auslandsniederlassung
5. Tochtergesellschaft
6. Lizenzvergabe
7. Joint Venture
8. Ausländischer Produktionsbetrieb mit eigenen Vertriebsstrukturen
9. Franchising
10. Andere

Der direkte Export ist nicht nur der häufigste Vertriebsweg für die Schweizer KMU; er wird auch als am erfolgreichsten eingestuft.

Glossar

Bondgarantie. Die Bondgarantie wird vom Exporteur in Auftrag gegeben und garantiert, einem garantiestellenden Finanzinstitut eine bestimmte Vergütung zu leisten, wenn eine Vertragsgarantie in Anspruch genommen wird und der Exporteur der Garantin keine Deckung leistet. Die Bondgarantie erleichtert somit Exporteuren, über Finanzinstitute Vertragsgarantien ausstellen zu lassen.

Delkredererisiko. Es umfasst die Gefahr, dass der Käufer den im Kaufvertrag begründeten Zahlungsanspruch des Verkäufers ganz oder teilweise nicht bzw. nicht fristgerecht erfüllt. Neben der Hauptforderung bezieht sich das Delkredererisiko auch auf eventuelle Schadenersatzforderungen und sonstige Nebenforderungen, die zum Beispiel Verzugszinsen und Vertragsstrafen umfassen können.

Exportvolumen. Das Exportvolumen gibt den Geldwert aller getätigten Exporte einer Volkswirtschaft in einem bestimmten Zeitraum an. Zu den Exporten zählen alle Waren, Dienstleistungen und Kapitalströme, die aus einem Land in ein anderes ausgeführt werden.

Factoring. Factoring ist der Kauf von Geldforderungen aus Warenlieferungen oder Dienstleistungen durch einen Factor, unabhängig davon, ob der Verkäufer Haftung für die Zahlungsfähigkeit des Schuldners übernimmt. Im Gegensatz zum Forfaiteur hat der Factor bei Nichtzahlung der Forderungen Rückgriffrecht auf den Exporteur. Der Factor übernimmt als Dienstleistung die Überwachung der Zahlungseingänge sowie das Mahn-, Klage- und Vollstreckungswesen. Achtung: Kosten beachten!

Forfaitierung. Bei der Forfaitierung handelt es sich um einen Verkauf der Forderung, bei dem sämtliche wirtschaftlichen und politischen Risiken durch den Forfaiteur regresslos übernommen werden. Der Verkäufer der Forderung haftet gegenüber dem Forfaiteur nur für den rechtlichen Bestand der Forderung (d. h. unbedingt, unwiderruflich, einredefrei und abtretbar). Eine Forfaitierung setzt somit eine völlig abstrakte, vom Grundgeschäft losgelöste Forderung voraus. Die Laufzeiten betragen in der Regel sechs Monate bis fünf Jahre.
Die Abwicklung ist grundsätzlich dieselbe wie bei der üblichen Exportfinanzierung, d. h., die akzeptierten und von einer Bank avalierten Wechsel werden vom Forfaiteur diskontiert und übernommen.

Franchising. Beim Franchising stellt ein Franchisegeber einem Franchisenehmer die (regionale) Nutzung eines Geschäftskonzepts gegen Entgelt zur Verfügung. Franchisegeber erhalten durch die lokalen Kenntnisse des Franchisenehmers direkten Zugang zum Auslandsmarkt und haben damit ein geringes Distributionsrisiko. Der Franchisenehmer kann auf ein bewährtes Konzept zurückgreifen, ohne riskante Vorleistungen erbringen zu müssen.

Guerilla-Strategie. Im Wirtschaftskontext bezeichnen Guerilla-Strategien ungewöhnliche Aktionen, die mit geringem Mitteleinsatz eine grosse Wirkung erzielen. Der Begriff Guerilla leitet sich von einer Art der Kriegsführung ab, bei der untypische Taktiken im Hinterland durchgeführt werden.

Immaterialgüterrecht. Das Immaterialgüterrecht verschafft seinem Inhaber das Recht, alle anderen von der Nutzung des betreffenden immateriellen Guts (Patent, Design, Marke usw.) auszuschliessen oder dafür im Rahmen eines Lizenzvertrags Geld zu verlangen.

Incoterms. Die Incoterms sind internationale Regeln zur Auslegung handelsüblicher Vertragsbedingungen in Aussenhandelsverträgen. Sie regeln in erster Linie zwei Aspekte: 1) den Transport, d. h., wer – Exporteur oder Importeur – organisiert den Transport von wo bis wo und trägt auch die Kosten dafür? 2) den Gefahrenübergang, d. h., wer trägt das Risiko für den zufälligen Untergang oder die zufällige Beschädigung der Ware während des Transports (und sollte sich dementsprechend versichern)? Zur Auswahl stehen elf Klauseln mit Standardregelungen. Erklären die Parteien eine dieser Klauseln im Vertrag für anwendbar, werden die dahinterstehenden Regelungen zum Vertragsbestandteil, ohne dass es einer wörtlichen Wiedergabe in den Vertragsdokumenten selbst bedürfte.

Leasing. Leasing ist eine Finanzierungsform, bei der das Leasinggut vom Leasinggeber dem Leasingnehmer gegen Zahlung eines vereinbarten Leasingentgelts zur Nutzung überlassen wird. Der Leasingnehmer zahlt Leasingraten, die die Kosten für die Herstellung, die Finanzierung, die Versicherung sowie einen Gewinnaufschlag umfassen.

Marktposition. Die Marktposition ist der Platz, den ein Produkt oder eine Dienstleistung in einem Markt innehat, in der Regel in Prozent an Gesamtverkaufszahlen angegeben.

Schiedsgericht. Dabei handelt es sich um ein privates Gericht. Schiedsverfahren sind teilweise schneller, aber auch teurer als staatliche Gerichtsverfahren und bieten auch sonst gewisse Vorteile wie zum Beispiel die freie Wahl der Verfahrensordnung, der Gerichtssprache und des Verhandlungsortes, der Einfluss auf die Ernennung der Schiedsrichter und damit die Möglichkeit des Einbezugs von branchen- und fachkundigen Personen.

Währungsabsicherung. Währungsabsicherung ist ein Verfahren mit dem Zweck, das Risiko von Währungsverlusten als Folge von Kursbewegungen zu verringern oder auszuschalten. Dies kann mit Hilfe von Derivaten, insbesondere Optionsgeschäften und Termingeschäften, erfolgen, auch Hedging genannt. Einfachste Methode ist eine Rechnungsstellung in eigener Währung (zum Beispiel in CHF). Beispiel: Ein Schweizer Importeur muss für bezogene Auslandsware in drei Monaten 100’000 US-Dollar bezahlen. Gegen Verluste aus dem Geschäft sichert er sich ab, indem er den Kauf der US-Dollars sofort zum Terminkurs für später vereinbart und dann in drei Monaten, wenn die Zahlung fällig ist, das Termingeschäft ausführt.

Worst-Best-Case-Szenario. Bei einem Worst-Best-Case-Szenario werden künftig mögliche Ereignisse, die Einfluss auf die Geschäftsentwicklung haben, gedanklich durchgespielt. Der Best Case (der beste Fall) ist die günstigste Situation, die eintreten kann; der Worst Case (schlechteste Fall) der ungünstigste Fall. Dieser kann im Auslandsgeschäft zum Beispiel eintreten, wenn ein Kunde nicht zahlt, wenn sich die Rechtssicherheit im Zielland zum Negativen verändert oder das Partnerunternehmen nicht liefern kann.

Thema der nächsten Ausgabe: «E-Commerce»

Ausblick. Die nächste Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen» befasst sich mit dem Thema «E-Commerce».

Immer mehr Kleinunternehmen finden den Weg ins Internet und verdienen Geld damit. Seit Jahren wächst dieser Vertriebskanal rasant. Nebst den Möglichkeiten im Verkauf sind es auch Produktinformationen oder Vergleiche mit der Konkurrenz, die im Internet gesucht und gefunden werden. Das zeit- und ortsunabhängige Einkaufen ist für immer mehr Kundinnen und Kunden ein zentrales Bedürfnis.

Nicht nur Konsumentinnen und Konsumenten, sondern auch die Anbieter haben die Vorteile erkannt. Mit E-Commerce erreichen gerade Kleinunternehmen neue Kundengruppen und haben einen kostengünstigen Verkaufsweg.

Dies stellt Kleinunternehmen auch vor neue Herausforderungen. E-Commerce bringt den internationalen Wettbewerb vor die eigene Haustür. E-Commerce ist deshalb mehr als das Gestalten einer ansprechenden Webseite oder das reine Betreiben eines Webshops. Wie beim Eröffnen einer neuen Geschäftsniederlassung bedarf es auch für E-Commerce eines Schritt-für-Schritt-Vorgehens. Verschiedenste Vertriebsmodelle – vom einfachen Shop bis hin zu umfassenden Marktplätzen – stehen zur Auswahl.

Die kommende Ausgabe des Magazins «ku» zeigt Ihnen, wie Sie mit Ihrem Unternehmen online Geschäfte machen.

Bestellkarte weg? – Sie können «ku – Führung von Kleinunternehmen» auch über das Internet bestellen: postfinance.ch/ku

Wettbewerb

Jubiläums-Wettbewerb im «ku»-Magazin Nr. 10
Viele Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Interessierte haben uns Themenvorschläge für die weiteren «ku»-Ausgaben gesandt – herzlichen Dank. Die Redaktion wird einige davon für die kommenden Ausgaben verwirklichen.

Aus den eingesandten Vorschlägen haben wir diesen Gewinner gezogen: **Reto Tanner von der twa.ch AG.** Das auf die Wasseraufbereitung spezialisierte Unternehmen erhält einen Gutschein im Wert von 2’000 CHF von der Outdoor Dreams GmbH (team-events.ch) für einen Firmenausflug oder Teamanlass nach Wahl.

Bisher erschienen:

Personalmanagement
Nr. 1, November 2008

Preisgestaltung
Nr. 2, Mai 2009

Entwicklungsschritte
Nr. 3, November 2009

Finanzielle Führung
Nr. 4, Mai 2010

Werbung
Nr. 5, November 2010

Sich selbst führen
Nr. 6, Mai 2011

Strategie
Nr. 7, November 2011

Gründen
Nr. 8, Mai 2012

Kundenpflege
Nr. 9, November 2012

Kooperationen
Nr. 10, Mai 2013

Einzelnummern und Abonnemente kostenfrei bestellen unter: postfinance.ch/ku.

---

ku – Führung von Kleinunternehmen
Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG

KMU-HSG
Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) der Universität St. Gallen widmet sich in der Schweiz als einziges Kompetenzzentrum auf Universitätsstufe ausschliesslich der Förderung von Klein- und Mittelunternehmen. «KMU, Family Business und Entrepreneurship» bilden die Schwerpunktthemen des Instituts. KMU-HSG engagiert sich in den Bereichen Weiterbildung, Consulting & Services, Forschung und Lehre.
kmu.unisg.ch

PostFinance
PostFinance ist eine erfolgreiche Finanzdienstleisterin und ein ertragsstarker Geschäftsbereich der Schweizerischen Post. Sie ist die Nummer 1 im schweizerischen Zahlungsverkehr und im E-Finance, der elektronischen Kontobewirtschaftung. PostFinance erbringt für Privat- und Geschäftskunden innovative, umfassende Finanzdienstleistungen in den Teilmärkten Zahlen, Anlegen, Vorsorgen und Finanzieren.
postfinance.ch

Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen
Universität St.Gallen

PostFinance
Besser begleitet.

492.01 DE (233331) 11.2013 PF

Diese Publikation ist in der Sammlung der Schweizerischen Nationalbibliothek verzeichnet. ISSN 1664-7483

9 771664 748003 11