



Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Handel



LEITFADEN

Internationaler Online-Handel

Erfolgsfaktoren bei der Erschließung
internationaler Märkte

Mittelstand-
Digital

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

Herausgeber:

ibi research an der Universität Regensburg GmbH
Galgenbergstraße 25, 93053 Regensburg

Geschäftsführung:

Dr. Anja Peters, Dr. Georg Wittmann
Registergericht Amtsgericht Regensburg;
Registernummer HR Regensburg B 5409

www.ibi.de

T +49 / (0)941 / 943 – 1901

F +49 / (0)941 / 943 – 1888

info@ibi.de

Soweit keine redaktionelle Kennzeichnung für den Inhalt Verantwortliche im Sinne des Presserechts und des Rundfunkstaatsvertrages:

Dr. Anja Peters, Dr. Georg Wittmann,
Galgenbergstraße 25, 93053 Regensburg

Text und Gestaltung:

Beate Jäckel, Dr. Georg Wittmann, Holger Seiden-schwarz, Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel

Bildquellen:

© Cybrain / fotolia.com (Titelseite), © TheDigitalArtist / pixabay.com (Seite 5), © Gerd Altmann / pixabay.com (Seite 9,12), © mohamed_hassan / pixabay.com (Seite 24), © QuinceMedia / pixabay.com (Seite 29), © Mediamodifier / pixabay.com (Seite 31), © Nat-tanan Kanchanaprat / pixabay.com (Seite 32)

Druckerei:

Flyeralarm

Auflage:

500

Stand:

Februar 2020

Inhalt

- | | | |
|----------|--------------------------------------|-------|
| 1 | Einleitung | S. 4 |
| 2 | Internationaler Online-Handel | S. 5 |
| 3 | Marktanalyse | S. 12 |
| 4 | Handlungsempfehlungen | S. 29 |
| 5 | Fazit & Ausblick | S. 34 |

Einleitung

Liebe Leserinnen und Leser,

egal, ob im Zeitalter der Industrialisierung oder dem digitalen Zeitalter – es gilt damals wie heute: Oberste Priorität eines Unternehmens sollte es sein, die Ansprüche und Wünsche seiner Kunden zu erfüllen. Nur so können langfristige Kundenbeziehungen entstehen und loyale Kunden gewonnen werden, die das Unternehmen in guten sowie schlechten wirtschaftlichen Zeiten unterstützen.

Während diese Aussage über Jahrhunderte hinweg ihre Gültigkeit nicht verloren hat, haben sich die Anforderungen der Kunden geändert. In den letzten Jahren hat sich das Kaufverhalten der Konsumenten stark gewandelt und es wird u. a. erwartet, Käufe von überall und zu jeder Zeit tätigen zu können. Aufgrund von erhöhter Transparenz sind Verbraucher weiterhin besser informiert und loyale Kundschaft wird immer seltener. Gerade deshalb ist es wichtig, Kundenanforderungen zu beobachten, um schnell und angemessen auf Änderungen reagieren zu können. Wenn ein Kunde also die Vorzüge des E-Commerce entdeckt und erwartet, dass er Käufe auf dem elektronischen Weg tätigen kann, ist es sinnvoll, die Bereitstellung dieser Möglichkeit als Händler in Erwägung zu ziehen, bevor der Kunde zu der Konkurrenz abwandert.

Weiterhin gibt es heute die Möglichkeit, sich einen Kundenstamm aus der ganzen Welt aufzubauen. Dies öffnet viele Türen, stellt Händler aber auch vor Herausforderungen.

Die internationale Expansion bedeutet Betreten von Neuland und ist somit ein risikobehaftetes Unterfangen. Wer sein Geschäft grenzübergreifend erweitern möchte, steht vor vielen Fragen:

- Welche Strategie soll ich verfolgen?
- Welche Schritte sind vor Markteintritt zu erledigen?
- Wie sieht meine Zielgruppe im Ausland aus?
- Über welche Kanäle soll ich verkaufen und wie erreiche ich meine Kunden?
- Was muss ich über Kultur und Religion des Landes, in das ich verkaufen möchte, wissen?

Das Ziel dieses Leitfadens ist es, deutschen Händlern bei dem komplexen Thema „Internationalisierung“ unter die Arme zu greifen und aufzuzeigen, wie der Nutzen des grenzüberschreitenden Online-Handels (Cross-Border-E-Commerce) für Unternehmen möglichst maximiert werden kann.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Ausgestaltung eines kundenorientierten Angebotes.

Regensburg, im Februar 2020

Dr. Georg Wittmann

Geschäftsführer Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel

Internationaler Online-Handel

Umsätze, Warenwerte, beliebte Produktkategorien und die wichtigsten Kunden deutscher Händler – Wie ist der Status quo im internationalen Online-Handel?



a. Status quo

Die gesamte Branche des E-Commerce, allen voran der grenzüberschreitende Online-Handel, konnte in den letzten Jahren ein rasantes Wachstum verbuchen [HDE 2019b]. Die aktuellen Entwicklungen verdeutlichen, dass vor allem internationale Käufe immer wichtiger werden. Dies bedeutet, dass Online-Shopper über Ländergrenzen hinweg Käufe tätigen und Händler wiederum ihre Produkte und Services über das Internet im Ausland anbieten.

Während der Anteil des internationalen E-Commerce im Jahr 2015 noch bei 15 Prozent lag, wird in Prognosen damit gerechnet, dass dieser bis 2021 25 Prozent des gesamten E-Commerce-Umsatzes ausmachen wird (Abbildung 1). Dies entspricht ei-

nem Markt im Wert von 424 Milliarden US-Dollar [The Paypers 2018, S. 21].

Cross-Border-E-Commerce bringt Chancen für Verbraucher und Händler gleichermaßen, birgt aber auch Risiken und Herausforderungen, deren sich alle Beteiligten bewusst sein sollten.

Weitere Informationen:

- [Selbsttest](#): "Sind Sie fit fürs Auslandsgeschäft?"
- [Analyse-Hilfestellung](#): Zielgruppen- und Konkurrenzanalyse

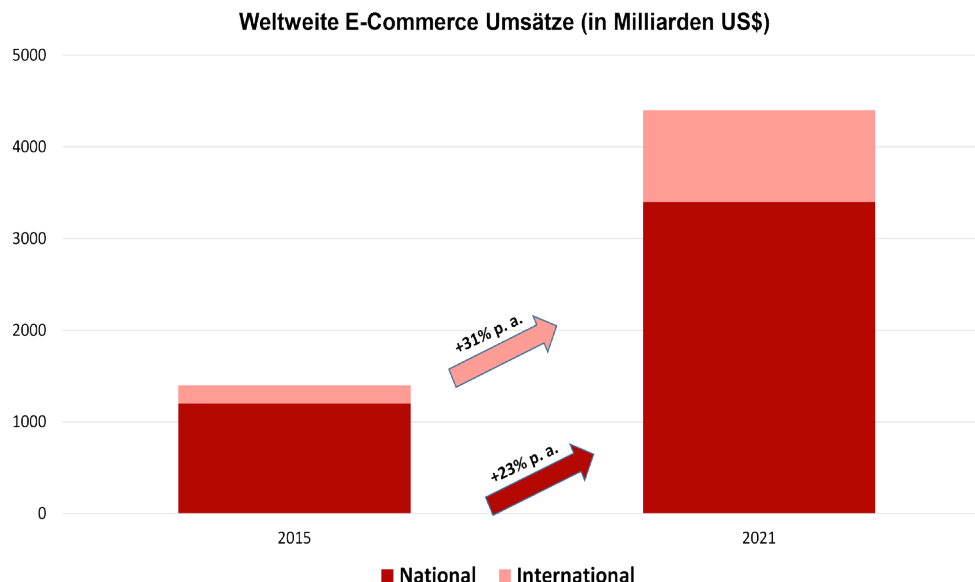


Abbildung 1: Entwicklung des E-Commerce-Umsatzes (Quelle: [Dieke 2019, S. XIV])

b. Marktüberblick

Legt man das Augenmerk auf den Warenwert von Cross-Border-Transaktionen im internationalen Umfeld, wird deutlich, dass der Großteil der Käufe (40 Prozent) einen Wert unter 25 Euro besitzt. In der Preisklasse von 25 bis 49 Euro lassen sich 21 Prozent der Bestellungen einordnen, und 22 Prozent liegen zwischen 50 bis 99 Euro. Hochpreisigere Aufträge werden in etwa 16 Prozent der Fälle erteilt. Diese Tatsache verdeutlicht, dass gerade Händler, die Waren in einem niedrigeren Preissektor anbieten, gute Absatzchancen im Ausland haben, zeigt aber auch, dass kostspieliges Handelsgut durchaus einen Markt findet.

Vergleicht man die internationalen Werte mit dem deutschen E-Commerce-Markt, wird deutlich, dass der Warenwert global betrachtet etwas niedriger ist als auf nationalem Niveau. So befinden sich national nur 10 Prozent der Bestellungen in der Preisklasse unter 20 Euro, während sich der Bestellwert von 34 Prozent der Transaktionen auf 20 bis 50 Euro beläuft und bei 30 Prozent sogar 50 bis 100 Euro ausgegeben werden [ibi research 2019b].

Welche Produkte sind beliebt?

In Bezug auf **Produktkategorien**, die im europäischen Raum vermehrt online gekauft werden, befinden sich Fashion (inklusive Schuhe), Unterhal-

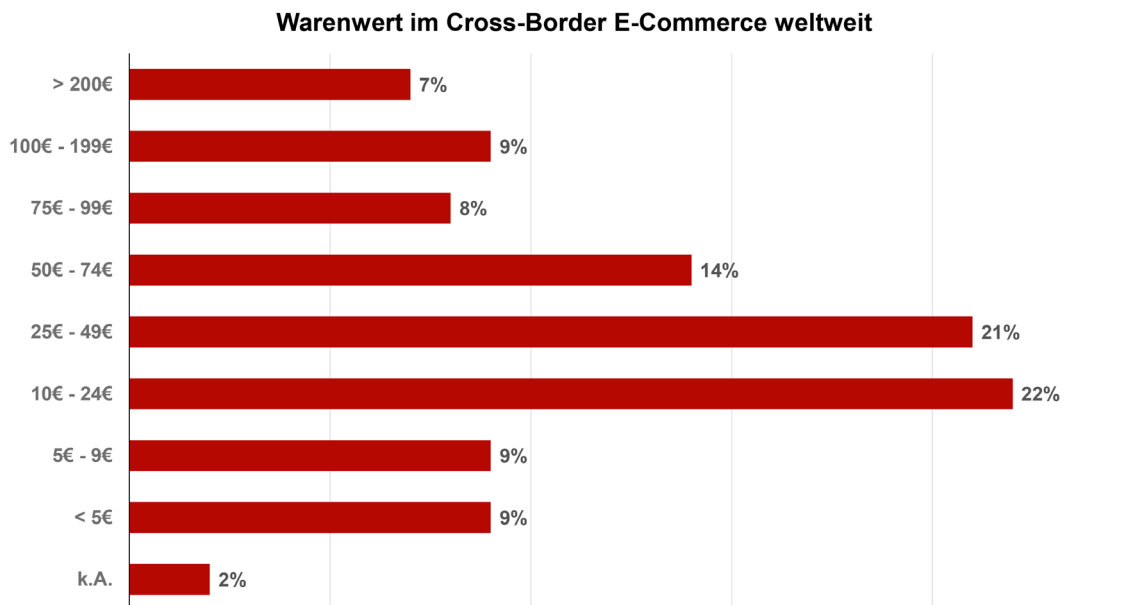


Abbildung 2: Warenwert im E-Commerce (Quelle: [IPC 2018, S.13])

tungselektronik und Buchwaren an der Spitze. Sehr beliebt sind außerdem Kosmetikartikel, Möbel und Sport- bzw. Freizeitartikel [PostNord 2018, S. 10].

Ähnlich fallen die Ergebnisse des deutschen Online-Markts aus. Hier nimmt die Fashion und Accessoires-Branche ebenfalls die Position des stärksten Umsatztreibers ein, dicht gefolgt von Unterhaltungselektronik. Auch die Bereiche Freizeit und Hobby sowie Wohnen und Einrichten folgen als umsatzstarke Branchen (Abbildung 3). Deutliche Unterschiede bei der Betrachtung des nationalen bzw. internationalen E-Commerce-Markts zeigen

sich nur in wenigen Bereichen. Während Buchwaren und wie vermutet Lebensmittel im Cross-Border-E-Commerce deutlich weniger beliebt sind als im nationalen Vergleich, sind Schmuck, Uhren und Kunstwerke bzw. Sammlerstücke aus dem Ausland begehrt [PayPal 2018, S. 11].

Mit welchem Gerät kaufen meine Kunden ein?

Das **favorisierte Endgerät** für internationale Online-Käufe ist nach wie vor in weiten Teilen der Welt der Computer – hier sind sowohl Desktop-Geräte als auch Laptops eingeschlossen. In Deutschland

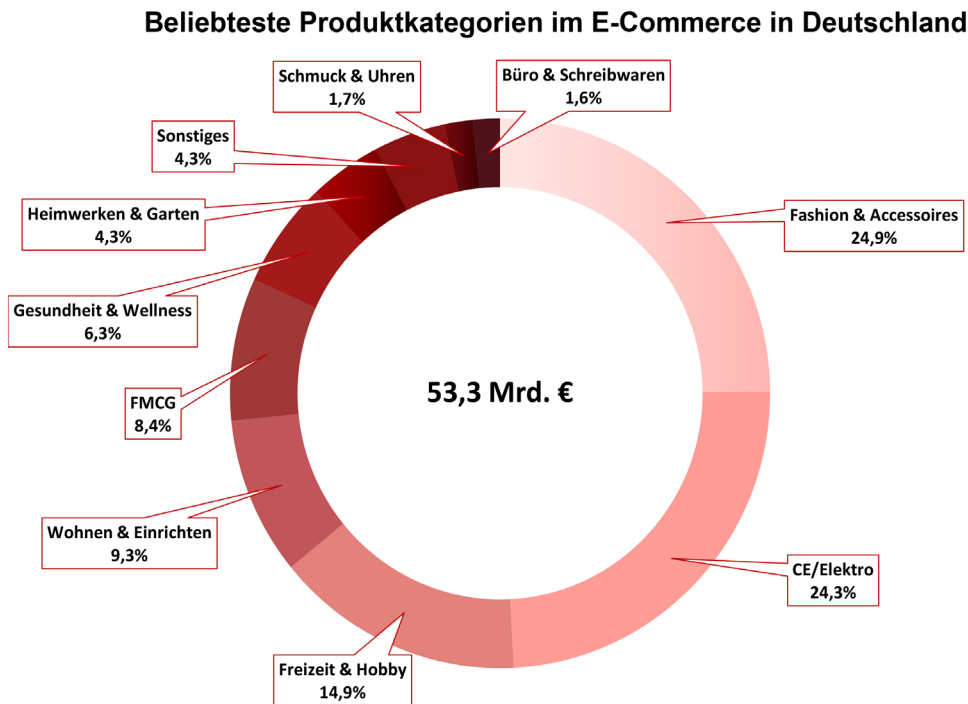


Abbildung 3: Beliebteste Produktkategorien im E-Commerce in Deutschland (Quelle: [HDE 2019a])

werden 77 Prozent der Käufe auf diesem Weg getätigt. Auch Smartphones und Tablets sind jedoch aus der Welt des E-Commerce nicht mehr wegzudenken und werden in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Es ist ein klarer Trend zu erkennen, wonach diese mobilen Endgeräte immer häufiger zum Kaufabschluss von Online-Geschäften genutzt werden [PostNord 2018, S. 24].

Für Händler bedeutet dies, dass die Relevanz der Anpassung von Online-Shops auf mobile Endgeräte weiter zunimmt und dieser Trend weiter im Auge behalten werden sollte, um schnell reagieren und nötige Schritte einleiten zu können.

Wie verbreitet ist Online-Shopping in meinem Zielland?

Je nach Land unterscheidet sich die Marktreife des Online-Handels bezüglich des Entwicklungsfortschritts. Zum einen kann sich der Markt in einem etablierten Stadium befinden. Hierbei ist ein

geringer Zuwachs an neuen E-Commerce-Konsumenten charakteristisch und der Markt wächst vorrangig durch eine ansteigende Kauffrequenz und erhöhte Ausgaben der bestehenden Kunden. In Europa sind Deutschland, Großbritannien, Skandinavien, Frankreich und die Niederlande hier einzuordnen. Dem gegenüber stehen z. B. Italien und Spanien, wo sich der E-Commerce-Markt noch in einem Anfangsstadium befindet. Dieses ist durch eine schnell wachsende Nutzerzahl gekennzeichnet, wobei sowohl die Kauffrequenz als auch die Ausgaben relativ gering sind [PostNord 2018, S. 5].

Für deutsche Händler, die ins Ausland verkaufen wollen, ist es wichtig, diese Information zu beachten und sich ein Bild über den Stand des E-Commerce-Markts in dem jeweils angestrebten Land zu machen. Je nach vorherrschendem Reifestadium muss das Vorgehen zur Markterschließung adaptiert und das Angebot entsprechend abgestimmt werden.



c. Kunden deutscher Online-Händler

Auch wenn Großbritannien in Europa eine deutliche Führungsposition bezüglich der E-Commerce-Umsätze einnimmt, lässt sich festhalten, dass auch Deutschland es in vielen Nationen unter die drei beliebtesten Länder für Cross-Border-Shopping schafft. Dank den örtlichen Gegebenheiten handelt es sich hierbei mit der Ausnahme von Tschechien um alle Nachbarländer. Aber auch in allen skandinavischen Ländern und in weiter entfernten Ländern, wie Russland und Litauen, erfreuen sich deutsche (Online-)Händler großer Beliebtheit [PostNord 2018, S. 55; IPC 2018, S. 10f]. Global betrachtet belegt Deutschland hinter China, USA und Großbri-

tannien den vierten Platz im Ranking der populärsten Cross-Border-Händler bei europäischen Abnehmern [PostNord 2018, S. 14].

Der Anteil deutscher Online-Händler, die ins Ausland verkaufen, beträgt 83 Prozent, wobei hier berücksichtigt werden muss, dass es sich sowohl um den aktiven Verkauf ins Ausland handelt als auch um die reine Annahme von Aufträgen aus dem Ausland [ibi research 2019a]. Dabei macht laut einer Umfrage der Umsatz durch das internationale Geschäft bei der Hälfte der Händler jedoch nur weniger als fünf Prozent des Gesamtumsatzes aus



Abbildung 4: Die umsatzstärksten Absatzmärkte für deutsche Online-Händler (Quelle: [ibi research 2019a, S.17])

[OXID 2017, S.12]. Die größten Bruttoeinnahmen erwirtschaften deutsche Online-Händler auf internationaler Bühne in Österreich, Frankreich und der Schweiz. Als die umsatzstärksten Absatzmärkte in Drittländern belegt die USA den siebten und China den zehnten Platz (Abbildung 4).

Deutsche Händler, die grenzüberschreitend ihre Waren anbieten, fokussieren sich weiterhin klar auf Europa und vor allem auf die DACH-Region. Während dieses Vorgehen dank eines gemeinsamen europäischen Wirtschaftsraums, und in letzterem Fall ausbleibender Sprachbarrieren, ein weit geringeres Risiko birgt und somit nachvollziehbar ist, bleiben viele Chancen und Absatzmöglichkeiten auf globalem Level ungenutzt.

Um im Online-Export nicht hinter der internationalen Konkurrenz abzufallen, ist es wichtig für deutsche Händler, sich der Herausforderung der Digitalisierung im Handel zu stellen und Absatzmärkte auch verstärkt im weiter entfernten Ausland zu suchen. Dies ist keine leichte Aufgabe, und ein **durchdachtes Vorgehen** sollte der Erschließung von ausländischen E-Commerce-Märkten zu Grunde liegen:

- Eignen Sie sich ausreichende Kenntnisse über den lokalen Markt an! Nur so können Sie auf länderspezifische Kundenanforderungen aus dem Ausland eingehen.
- Bauen Sie Vertrauen auf! Eine professionelle Online-Präsenz ist dafür unumgänglich. Ein in die Landersprache übersetzter Online-Shop sowie ein erstklassiger Kundenservice sind zu empfehlen.
- Setzen Sie sich mit Marktplätzen auseinander!

Weitere Informationen:

- [Länderinfos](#)
- [Checkliste](#): „Was sollten Sie bei Geschäftsgesprächen mit Ihren ausländischen Partnern und Kunden beachten“
- Umfangreiches [Informationsangebot über Auslandsmärkte](#) (GTAI)

Marktanalyse

Wie gut bereiten sich Händler auf den Eintritt in einen neuen Markt vor?



Eine gute Vorbereitung ist wichtig

Die Studie „Internationaler E-Commerce“ von ibi research [2019a] zeigt, dass 36 Prozent der befragten Händler vor einem Markteintritt keine umfassenden Vorbereitungen getroffen und keine Marktrecherche durchgeführt haben. Eine grundlegende Vorbereitung in Form von Recherche bezüglich der Preise und des Produktsortiments der Konkurrenten im Zielland sowie eine intensive Auseinandersetzung mit den gesetzlichen Anforderungen fand immerhin bei einem guten Drittel statt. Eine eingehende Wettbewerbsanalyse und die Planung von einer für das Land spezifischen Marketingstrategie wurde von etwa 25 Prozent der befragten Händler durchgeführt (Abbildung 5).

Es ist ersichtlich, dass es Händler gibt, denen eine gute Vorbereitung wichtig ist. Genauso wird aber klar, dass die Vorbereitung von einem Großteil der Händler unterschätzt wird. Hier ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass ein Markteintritt nicht überstürzt werden sollte und eine grundlegende Analyse der vorherrschenden Verhältnisse im Zielmarkt zu empfehlen ist. Auch wenn hier anfangs Zeit und Ressourcen erfordert sind, steigert dies die Erfolgswahrscheinlichkeit und langfristig gesehen werden die Investitionen meist amortisiert.

Die Befragung hat auch ergeben, dass in fast 50 Prozent der Fälle die Produkte nicht länderspezifisch bepreist werden. Dies zeigt, dass Händler

Haben Sie sich vorab auf den Markteintritt bzw. den Verkauf Ihrer Waren oder Dienstleistungen in einem anderen Land vorbereitet? (Mehrfachauswahl möglich)



Abbildung 5: Vorbereitung auf den internationalen Markteintritt (Quelle: [ibi research 2019a, S. 38])

auch mit einer einheitlichen Bepreisung erfolgreich zu sein scheinen. Es lässt aber auch vermuten, dass es hier Potenzial gibt, um Gewinnmargen in ausgewählten Ländern zu vergrößern und durch angepasste Preise die Wettbewerbsfähigkeit weiter zu steigern. Eine Analyse des Zielmarkts bezüglich der Preislage und der Möglichkeit der Preissteigerung ist daher zu empfehlen.

Steuerung von Deutschland aus nicht immer sinnvoll

Die Studie kommt weiterhin zu dem Ergebnis, dass ein Großteil der deutschen Händler sowohl seinen Internet-Auftritt im Ausland als auch seinen Kundenservice für den ausländischen Markt aus

Deutschland steuert. Hier sind Kosteneinsparungen als Beweggründe zu vermuten. Während dies anfangs eine zielführende Option sein kann, sollte langfristig eine Zusammenarbeit mit lokalen Experten nicht ausgeschlossen werden. Vor jeder solchen Entscheidung sollte jedoch eine ausführliche Kosten-Nutzen-Analyse stehen.

Kostenintensivere Versand- und Retourenabwicklung im Ausland

Darüber hinaus gibt ein Großteil der Händler an, dass einer der größten Kostentreiber im Auslandsgeschäft die Versand- und Retourenabwicklung ist und die Ausgaben hier höher sind als im Inland. Abbildung 6 zeigt weitere Hauptfaktoren, die Kosten

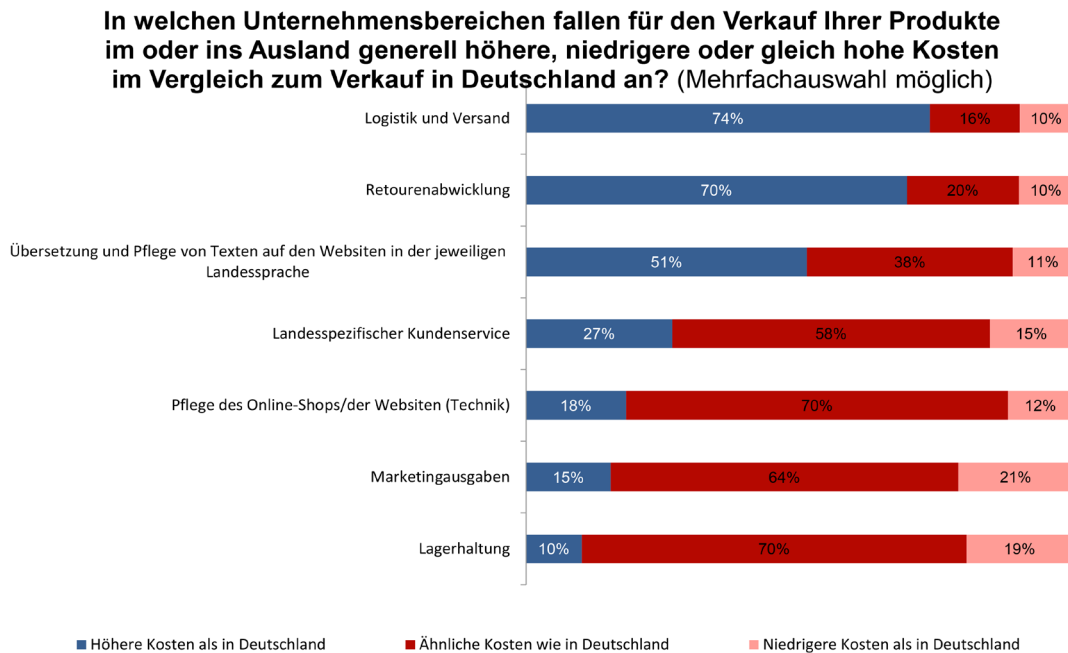


Abbildung 6: Kostentreiber im Auslandsgeschäft (Quelle: [ibi research 2019a, S. 30])

beim Auslandsgeschäft in die Höhe treiben. Die Tatsache, dass die Versand- und Retourenabwicklung im Ausland kostenintensiver ist als in Deutschland, kann teilweise damit erklärt werden, dass bei den meisten Unternehmen die Lagerhaltung auch für internationale Märkte überwiegend in Deutschland erfolgt. Dies ist vor allem bei der Belieferung von EU-Ländern der Fall. Während hier der niedrigere Aufwand, den eine zentrale Lagerhaltung zur Folge hat, die höheren Versandkosten rechtfertigt, erfolgt die Lagerhaltung in Drittländern (z. B. USA und China) überwiegend im Zielland.

Eine erfreuliche Botschaft für international agierende Händler enthält das Resultat, dass die Re-

tourenquote im Ausland konstant geringer ist als in Deutschland (einzige Ausnahme Belgien). In Deutschland ist die Retourenquote mit fast 7 Prozent vergleichsweise hoch. So können Händler laut der Studie im Cross-Border-E-Commerce mit einer niedrigeren Rücksenderate rechnen (Abbildung 7).

Dies reduziert den Aufwand und die Kosten in diesem Bereich deutlich. Auch steigt damit die Planungssicherheit, da seltener eine Rückzahlung getätigt oder retournierte Ware wieder in den Bestand integriert werden muss. Es lässt sich festhalten: Die Kosten für Retouren im internationalen E-Commerce sind zwar höher als im nationalen Vergleich, Rücksendung fallen jedoch seltener an.



Abbildung 7: Retourenquote je Land (Quelle: [ibi research 2019a, S. 32])



Experten im Interview:

Dr. Richard Gottwald von bonprix

Dr. Richard Gottwald

Dr. Richard Gottwald hat zum 01.01.2019 den Vorsitz der Geschäftsführung der bonprix Handelsgesellschaft übernommen, ist aber bereits seit 2016 als einer von vier Geschäftsführern für bonprix tätig.

bonprix ist ein international agierender Modeanbieter und erreicht aktuell über 35 Millionen Kunden in 30 Ländern. Das Unternehmen erwirtschaftet über 50 Prozent seines Umsatzes im Ausland und ist stark auf den E-Commerce fokussiert.



Bildquelle: Dr. Richard Gottwald© bonprix

bonprix verkauft fast ausschließlich in europäischen Ländern, warum?

Bei unserer Internationalisierungsstrategie folgen wir einem Multiplikationsprinzip, das darauf beruht, bei der Erschließung neuer Märkte den größtmöglichen Anteil an Synergien zu nutzen und gleichzeitig eine überwiegend zentrale Steuerung von unserem Unternehmenssitz in Hamburg aus zu ermöglichen. Innerhalb Europas hat der E-Commerce-Markt natürlich sehr viele Überschneidungen – seien es die gleichen Zeitzonen, die einheitliche Währung oder länderübergreifende Standards und Regularien – von denen wir bei unserem Expansionsprozess profitieren. Aber auch die geografische Nähe, die Logistik und die eigene Infrastruktur spielen hier eine große Rolle. So können wir bspw. von unserem Zentrallager in Haldensleben aus den kompletten europäischen Markt beliefern. Andererseits sind wir jedoch ebenso auf außereuropäischen Märkten wie den USA oder Russland aktiv, die schon allein durch ihre Größe ein enormes Potential bergen.

Wie sieht ein typischer Internationalisierungsprozess bei Ihnen aus?

Bei der Expansion in neue Märkte gehen wir bei bonprix grundsätzlich nach unserem erfolgreich etablierten Multiplikationskonzept vor. Das bedeutet, wir übertragen unser Geschäftsmodell, wo es möglich und sinnvoll ist, passen es jedoch an die Märkte an, in denen es erforderlich ist. Dieser Ansatz erlaubt uns, unsere bestehenden Shops auf neue Länder zu adaptieren und gleichzeitig ein international einheitliches Markenbild zu präsentie-

„Am Ende des Tages kommt es auf die richtige Balance bzw. Kombination aus einem starken Konzept und einer Berücksichtigung der wirklich relevanten lokalen Gegebenheiten an.“

ren. Dabei nutzen wir jeweils die größtmöglichen Synergieeffekte und nehmen nur dort Änderungen vor, wo es aufgrund von länderspezifischen Gegebenheiten notwendig ist. Teilweise arbeiten wir international auch mit Franchise-Partnern zusammen, die unsere Mode innerhalb unserer markenrechtlichen Vorgaben eigenverantwortlich unter dem Namen bonprix anbieten. Mit ihnen und unseren eigenen Länderaktivitäten sind wir mittlerweile in insgesamt 30 Ländern präsent.

Welche Kanäle nutzen Sie für den Verkauf im Ausland?

Im Ausland sind wir mit unseren jeweiligen eigenen Länder-Webshops oder über die Online-Kanäle unserer Franchisepartner vertreten. In mittlerweile zwölf Ländern gibt es außerdem unsere mobile bonprix Shopping App für iOS und Android, die bereits über 6,5 Millionen Installationen verzeichnet. Der Umsatz- und Traffic-Anteil steigt hier stetig an; die mobilen Devices sind ein wichtiger Wachstumstreiber. Den Katalog als Verkaufskanal nutzen wir international nur pointiert – beispielsweise als Einmalaktion, um den Launch eines neuen Webshops neben den verschiedenen Online-Marketing-Maßnahmen auch über diesen Weg zu unterstützen.

Wie haben Sie Ihren Online-Shop in den einzelnen Ländern angepasst?

In all unseren Webshops bieten wir unser komplettes Sortiment mit den gleichen Produkten an. Und auch bei der gesamten optischen und strukturellen Aufmachung achten wir auf ein einheitliches Mar-

kenbild. Nur die Artikelempfehlungen unterscheiden sich vereinzelt aufgrund von länderspezifischen Vorlieben, wie es beispielsweise in Russland der Fall ist. Überwiegend sind die Sortimentspräferenzen in den meisten unserer Märkte aber tatsächlich sehr ähnlich. So sind abgesehen von der Landersprache in der Regel nur kleinere Anpassungen, z. B. in den AGBs oder den Lieferbedingungen, nötig.

Unterscheidet sich das Service-Angebot in den einzelnen Ländern?

Teilweise gibt es andere Zahlungsmöglichkeiten oder Lieferkonditionen, aber wir möchten unseren Kundinnen und Kunden in allen Ländern das bestmögliche Shopperlebnis inklusive toller Mode zu attraktiven Preisen bieten. Daher achten wir darauf, dass unser Service-Angebot überall nahezu einheitlich ist bzw. kontinuierlich nach unseren Standards ausgebaut wird, wenn beispielsweise zum Launch eines neuen Webshops noch nicht alle Services direkt verfügbar sind.

Marktplätze wie Amazon oder auch Zalando nehmen im Konsumverhalten mittlerweile eine dominante Rolle ein. Nutzt bonprix solche Marktplätze im Ausland?

Aktuell nicht, aber natürlich verfolgen wir diese spannende Entwicklung. Marktplätze sind sicherlich eine gute Möglichkeit, Sortiment und Marke im Ausland ohne eigene Kanäle zu platzieren oder diese als zusätzlichen Absatzkanal zu nutzen.

Was sind Ihrer Ansicht nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren für grenzüberschreitenden E-Commerce?

Durch eine überwiegend zentrale Steuerung und den Aufbau und die Nutzung von Inhouse Expertise (Inhousing) entstehen bei länderübergreifenden Prozessen weniger Reibungsverluste. Eine starke Marke, die auch international funktioniert, ist dabei wesentliche Grundvoraussetzung. Nicht zu vergessen ist die Schlüsselrolle einer verlässlichen, flexiblen, effektiven und innovativen Infrastruktur – sei es in personeller, logistischer oder technischer Hinsicht. Am Ende des Tages kommt es jedoch auf die richtige Balance bzw. Kombination aus einem starken Konzept und einer Berücksichtigung der wirklich relevanten lokalen Gegebenheiten an.

Welche Herausforderungen haben sich durch den Cross-Border-E-Commerce im technischen, personellen und organisatorischen Bereich für bonprix ergeben?

Aufgrund unterschiedlicher Bestimmungen und Rahmenbedingungen in den einzelnen Märkten müssen wir immer aufpassen, die technische Komplexität nicht ausufern zu lassen. Außerdem ist es wichtig, gut funktionierende internationale Teams mit gegenseitigem Verständnis für die jeweils andere Kultur zu haben. Ein rein zentralistischer Ansatz birgt bei allen Effizienzvorteilen dann doch auch Risiken.

Was waren Probleme bei der Erschließung internationaler Märkte, mit denen zuvor niemand gerechnet hatte?

In einigen osteuropäischen Ländern muss man sich teilweise auf relativ kurzfristige regulatorische Änderungen einstellen. Manchmal können insbesondere veränderte Anforderungen im Zollbereich überraschende Herausforderungen darstellen.

Was ist DIE wichtigste „lesson learned“?

Ehrlich zu sich selbst zu sein. Nicht jeden Markt können wir wirtschaftlich erfolgreich erobern. Hier ist es notwendig, die nachvollziehbare emotionale Verliebtheit in den eigenen Ansatz irgendwann hinten anstellen zu können.

Was würden Sie Händlern, die ihr Online-Geschäft international erweitern wollen, abschließend mit auf den Weg geben?

Es lässt sich nicht alles auf der theoretisch-konzeptionellen Ebene vorausplanen. Am besten startet man mit klar definierten Budgets, einem gut durchdachten Plan und der Bereitschaft, ggfs. notwendige Anpassungen vorzunehmen. Vielleicht ein Punkt noch: Man sollte sich zumindest in etwa im Klaren darüber sein, was die jeweiligen Kunden in den Märkten als „Leistungsniveau“ erwarten. Wenn man sieht, dass man das nicht erfüllen kann, dann lieber die Finger vom Markt lassen.



Experten im Interview:

Marc Meckle von der IHK zu Essen

Marc Meckle

Marc Meckle ist der stellvertretende Leiter des Bereichs International der IHK zu Essen.

Kernaufgaben sind die Beratung von Mitgliedsunternehmen im Auslandsgeschäft (u. a. bei der Internationalisierung im E-Commerce) sowie die Ausstellung von Ursprungszeugnissen, Carnets und weiteren dem Auslandsgeschäft dienenden Bescheinigungen. Die IHK zu Essen ist Dienstleister für ihre Mitgliedsunternehmen und Ansprechpartnerin in allen Phasen des Auslandsgeschäfts.



Bildquelle:
Marc Meckle
© IHK zu Essen

Geben Sie bitte eine Einschätzung zur Bedeutung des Cross-Border-E-Commerce.

Cross-Border-E-Commerce ist derzeit DER Katalysator im internationalen Handel. Dies gilt für den B2C-Markt und den B2B-Markt gleichermaßen, wobei letzterer als Nachzügler angesehen werden kann.

In 2015 hat der Cross-Border-E-Commerce einen Umsatz von 300 Milliarde US-\$ verbucht und Prognosen gehen davon aus, dass sich dieser Wert in den nächsten ein bis zwei Jahren auf 1 Billion US-\$ vervielfacht haben wird. Dies stellt ein enormes Wachstum des Online-Handel-Volumens dar, und es sind derzeit keine Anzeichen einer Sättigung im Online-Handel zu beobachten oder in naher Zukunft zu erwarten.

Eine weitere Beobachtung ist, dass im Online-Handel international aufgestellte Unternehmen deutlich stärker wachsen als Firmen, die rein national agieren.

Ein großer Vorteil für europäische Händler ist der EU-Binnenmarkt. So finden ca. 70 Prozent der Warenverkäufe deutscher Händler innerhalb der EU statt. Die weiteren 30 Prozent werden in Drittländern abgesetzt, mit China und USA an der Spitze.

Da das Drittlandgeschäft deutlich mehr Ressourcen erfordert als das Auslandsgeschäft im EU-Binnenmarkt, sollte die globale Ausrichtung eines Unternehmens erst mit ausreichenden Kapazitäten angegangen werden. Zu beobachten ist, dass Anbieter stark spezialisierter Produkte den Schritt in Auslandsmärkte relativ rasch vollziehen, da der nationale Nischen-Markt schneller abgeschöpft ist.

„Wichtig ist es auch auf scheinbare Nichtigkeiten zu achten, z. B. ob der Adressaufbau für das jeweilige Land korrekt ist – sonst werden Pakete eventuell nicht zugestellt.“

Ist in unserer globalen Welt ein rein national orientierter Online-Handel überhaupt noch möglich/zielführend?

Definitiv! Auch wenn der grenzüberschreitende (Online-)Handel stark wächst, wird ein Großteil der E-Commerce-Umsätze nach wie vor national erwirtschaftet. Mit einem Anteil von ca. zwei Drittel am Gesamtumsatz gibt der nationale Absatzmarkt weiterhin den Ton an. Der Eintritt in das Auslandsgeschäft muss gut überlegt sein und ist nicht für jedes Unternehmen das Richtige.

Eine wichtige Frage ist beispielsweise, ob sich das Unternehmen ein Scheitern im Ausland leisten kann. Nicht jeder Betrieb hat die Ressourcen, um einen eventuellen Misserfolg wegzustecken. Auch ist es wichtig, dass das Produkt im Inland etabliert und erfolgreich sein sollte, bevor man sich an das Auslandsgeschäft wagt. Daher sollte jedes Unternehmen das Für und Wider einer Internationalisierung genau abwägen und nicht aufgrund von externem Druck handeln oder es nur der Konkurrenz nachmachen.

Wie stehen Ihrer Einschätzung nach deutsche (Online-)Händler zu grenzüberschreitendem E-Commerce?

Deutsche Online-Händler stehen grenzüberschreitendem E-Commerce mehrheitlich optimistisch gegenüber, so mein Eindruck. Die Eigenwahrnehmung als Exportnation und die Vorteile des EU-Binnenmarkts senken bei vielen die Hemmschwelle zum Auslandsgeschäft, so dass sich wachsende Unternehmen über kurz oder lang die Frage stellen, ob im Ausland nicht noch ungenutzte Potenziale abgeschöpft werden können.

Kritische Stimmen weisen beim internationalen E-Commerce andererseits auf die Bedrohung durch (unfaire) Konkurrenz aus dem Ausland hin. Ein herausragendes Problem ist beispielsweise der Mehrwertsteuerbetrug – besonders im Online-Handel. Hier führen Unternehmen aus dem Ausland in Deutschland keine Mehrwertsteuer ab und erschleichen sich somit einen Wettbewerbsvorteil. Immerhin sind Gesetzesvorhaben auf dem Weg, um diese Lücken zu schließen.

Marktplätze wie Amazon oder auch Zalando nehmen im Konsumverhalten mittlerweile eine dominante Rolle ein. Was halten Sie von dieser Entwicklung und welchen Einfluss hat sie auf die Internationalisierung?

Es ist immer schädlich, wenn die Marktmacht von einem Unternehmen zu groß wird. Ein gesunder Markt braucht Konkurrenz.

Negative Konsequenzen aus der dominanten Rolle einiger Marktplatz-Betreiber sind beispielsweise folgende: Es scheint leider immer wieder vorzukommen, dass die Betreiber erfolgreiche Online-Händler sperren, weil sie merken, dass deren Produkte gefragt sind und sie sich in der Lage sehen, diese selber herzustellen. Ebenso führt die Nutzung von Plattformen dazu, dass Unternehmen vom Informationsfluss abgeschnitten sind und somit Kundenerfahrung und geschäftsrelevante Informationen an ihnen vorbeilaufen.

Auch gibt es eine starke Abhängigkeit von der Listing auf den Marktplätzen. Dies ist zwar ebenso der Fall bei Suchmaschinen, hier hat man jedoch noch etwas mehr Einfluss- und Steuermöglichkeiten, als dies bei Marktplätzen der Fall ist.

Neben negativen Faktoren liefern Marktplätze aber auch unbestreitbare Vorteile. So bieten sie z. B. einen erleichterten Einstieg in neue Märkte (gerade für kleinere Unternehmen) und Händler haben ohne große Investitionen und Ressourcenaufwendung die Möglichkeit, zu erproben, ob das Produkt tauglich für das Auslandsgeschäft ist.

Amazon ist in allen Ländern stark standardisiert – braucht man überhaupt noch Marktkennntnisse, um in einen neuen Markt einzudringen?

Marktplätze wie Amazon erleichtern zwar den Einstieg, aber ohne Marktkennntnisse weiß man nie, ob man das maximale Marktpotenzial wirklich abgeschöpft hat.

Aus Ihrem Erfahrungsschatz: Was sind die häufigsten und schwerwiegendsten Probleme, mit denen sich Händler bei dem Internationalisierungsprozess im E-Commerce konfrontiert sehen?

Eine Thematik, die immer wieder zu Problemen führt, ist die korrekte Versteuerung der Auslandsumsätze. Hier ist es so, dass sich ein Unternehmen ab einem bestimmten Schwellenwert an Umsätzen im Zielland steuerlich melden muss und dementsprechend Rechnungen anzupassen und Steuern im Zielland abzuführen sind. Dies ist aber vielen Händlern nicht bewusst und so kommt es häufig zu Strafzahlungen, die im Nachgang getätigt werden müssen. Die Erfüllung rechtlicher Rahmenbedingungen ist allgemein eine Schwierigkeit, da die Informationsbeschaffung aufwendig und schwierig ist. Auch wenn der EU-Binnenmarkt diese Problematik zumindest etwas entschärft, gibt

es auch hier immer noch bedeutsame Abweichungen (z. B. bei Verbraucherschutzrechten).

Hinzu kommen Schwierigkeiten bei der Produktzulassung. Während in den meisten Fällen gilt, dass Produkte, die in Deutschland verkauft werden dürfen, auch im europäischen Binnenmarkt vertrieben werden dürfen, ist dies in vielen Drittländern nicht der Fall. Des Weiteren können unvorhergesehene Änderungen im Zielland (z. B. gesetzlicher Natur) den internationalen Handel erschweren. Als Händler mit Sitz in Deutschland bekommt man Entwicklungen im Ausland häufig nicht oder erst spät mit und kann somit oftmals Situationen nicht richtig einschätzen und Entwicklungen nicht frühzeitig erkennen.

Welche Herausforderungen ergeben sich durch den Cross-Border-E-Commerce im technischen, personellen und organisatorischen Bereich?

Organisatorisch:

Hier muss die Frage beantwortet werden, welche Ressourcen und Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind oder aufgebaut werden sollen und an welcher Stelle der Rückgriff auf externe Experten notwendig ist. Dies erfordert eine gründliche Eigenanalyse.

Ferner muss geklärt werden, ob Prozesse und Abläufe über alle Abteilungen hinweg ineinandergreifen. Diese Analyse beinhaltet unter anderem Fragen wie: Hat die Marketing-Abteilung das Produkt richtig platziert? Hat die Buchhaltung alle benötigten Informationen? Ist die Logistik den (neuen) Aufgaben gewachsen?

Technisch:

Hier stellt sich die Frage, ob das Produkt für den Zielmarkt zugelassen ist oder ob Änderungen veranlasst werden müssen. Der Erfolg ist auch in großem Maße von der Verfügbarkeit einer geeigneten IT-Infrastruktur abhängig. Dies ist sowohl extern (z. B. Kommunikation mit Kunden) als auch intern (z. B. Bestellabwicklung, Warenwirtschaftssystem) von großer Bedeutung.

Personell:

In diesem Bereich ist vor allem das Bereitstellen von ausreichenden Sprachkenntnissen über alle am Kundenkontakt beteiligten Bereiche hinweg eine Herausforderung. Zusätzlich ist im Zuge einer Internationalisierung unausweichlich mit einem erhöhten Arbeitsaufwand und somit mit einem erhöhten Personalbedarf zu rechnen.

Was sind Ihrer Ansicht nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren?

Das A und O bei der Umsetzung von Internationalisierungsvorhaben ist eine gute Vorbereitung und das Zusammenstellen eines kompetenten Partnernetzwerks. Eine gute Vorbereitung hat dann stattgefunden, wenn die komplette Kette durchdacht und (erfolgreich) durchgespielt wurde. Dies beinhaltet Fragen wie: Welche Märkte will ich mir erschließen? Wie und wo will ich meine Produkte anbieten? Bin ich rechtlich gut informiert (Steuern, Zölle ...)? Ist die Logistik – inklusive der Retouren – durchgeplant? Wichtig ist es auch, auf scheinbare Nichtigkeiten zu achten – z. B. ob der Adressaufbau für das jeweilige Land korrekt ist, da ansonsten Pakete eventuell nicht zugestellt werden.

Worin sehen Sie die größten Unterschiede für mittlere und große Unternehmen im Vergleich zu kleinen Firmen?

Da kleineren Unternehmen geringere personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen, müssen diese häufig die einfache Variante wählen, um den Schritt in den internationalen E-Commerce zu schaffen. Dies bedeutet oftmals die Nutzung von Marktplätzen, statt sich von Anfang an seinen eigenen Web-Shop aufzubauen. Auch haben kleinere Unternehmen nicht so viel Raum für Fehler: Während sich größere Firmen oft von Fehlritten erholen, muss bei kleineren Unternehmen jeder Schuss sitzen. Allgemein hat die Größe des Unternehmens auch Einfluss auf die Geschwindigkeit und die Produktbreite von Internationalisierungsprojekten.

Welche Hilfestellungen bietet die IHK zu Essen Händlern in der Vorbereitung und Umsetzung von Internationalisierungsvorhaben im E-Commerce?

Aufgrund der steigenden Anfragen widmen wir uns seit Ende 2017 verstärkt dem Thema. Die IHK zu Essen liefert vor allem durch Erstinformationen und Einstiegsberatungen einen Mehrwert – die Sensibilisierung für das, was auf einen zukommt, ist erfahrungsgemäß sehr wichtig. Hierbei reichen die Themen von der internen Planung über die Internationalisierung des eigenen Online-Shops bis hin zur Abwicklung des Geschäfts inklusive der Retouren bzw. des Beschwerdemanagements. Ursprünglich war auch eine länderspezifische Beratung geplant, doch dies hat sich als zu komplex herausgestellt. Zu unserem großen Glück verfügen wir hier über die idealen Partner: Unser Schwes-

ternetzwerk der deutschen Auslandshandelskammern, die AHKs. Diese sind mittlerweile an 140 Standorten in 92 Ländern vertreten und hervorragende Ansprechpartner bei Fragen zum operativen Geschäft im Zielland. Wir als IHK haben die Initiative ergriffen und die Reihe „Online verkaufen in ...“ aus der Taufe gehoben. Es handelt sich um Länderbroschüren, die wir gemeinsam mit der AHK des jeweiligen Landes entwickeln – mittlerweile zu über zehn Ländern. In den Broschüren werden übersichtlich Antworten zu den wichtigsten Fragen für den Einstieg in den jeweiligen (Online-)Markt gegeben, relevante Abweichungen zum deutschen Markt aufgezeigt und wichtige Anlaufstellen – online wie offline – benannt.

Was würden Sie Händlern, die den Schritt in den internationalen E-Commerce wagen wollen, abschließend mit auf den Weg geben?

Die Bedeutsamkeit einer ausgiebigen Vorbereitung kann nicht oft genug hervorgehoben werden. Es ist wichtig seine Hausaufgaben zu machen und sich unter anderem darüber zu informieren, ob das Produkt für das Ausland geeignet ist. Dadurch entsteht

anfangs zwar ein erhöhter Aufwand, der sich aber langfristig gesehen in den meisten Fällen auszahlen wird. Cross-Border-E-Commerce sollte nicht zufällig passieren (hin und wieder gibt es Bestellungen aus dem Ausland), sondern auf einer Strategie basieren, die eine bestmögliche Steuerung erlaubt. Auch sollten Händler ihre Beweggründe für den Schritt ins Ausland prüfen. Internationalisierung sollte nicht aus der Not heraus erfolgen. Wenn ein Unternehmen national nicht erfolgreich ist, wird es das wahrscheinlich auch international nicht sein.

Für die Anfangsphase ist es zu empfehlen, zuerst leichter handhabbare Märkte wie Österreich anzugehen – Stichworte EU-Binnenmarkt und (scheinbar) gleiche Sprache. Wenn dies gelingt, können nach und nach auch schwerer zu erschließende Märkte in Angriff genommen werden.

Der Blick nach innen ist mindestens ebenso wichtig. Zuerst muss geklärt werden, ob das eigene Unternehmen richtig aufgestellt, organisiert und ausgestattet ist und wer die richtigen externen Partner sind, um bestehende Lücken zu schließen.

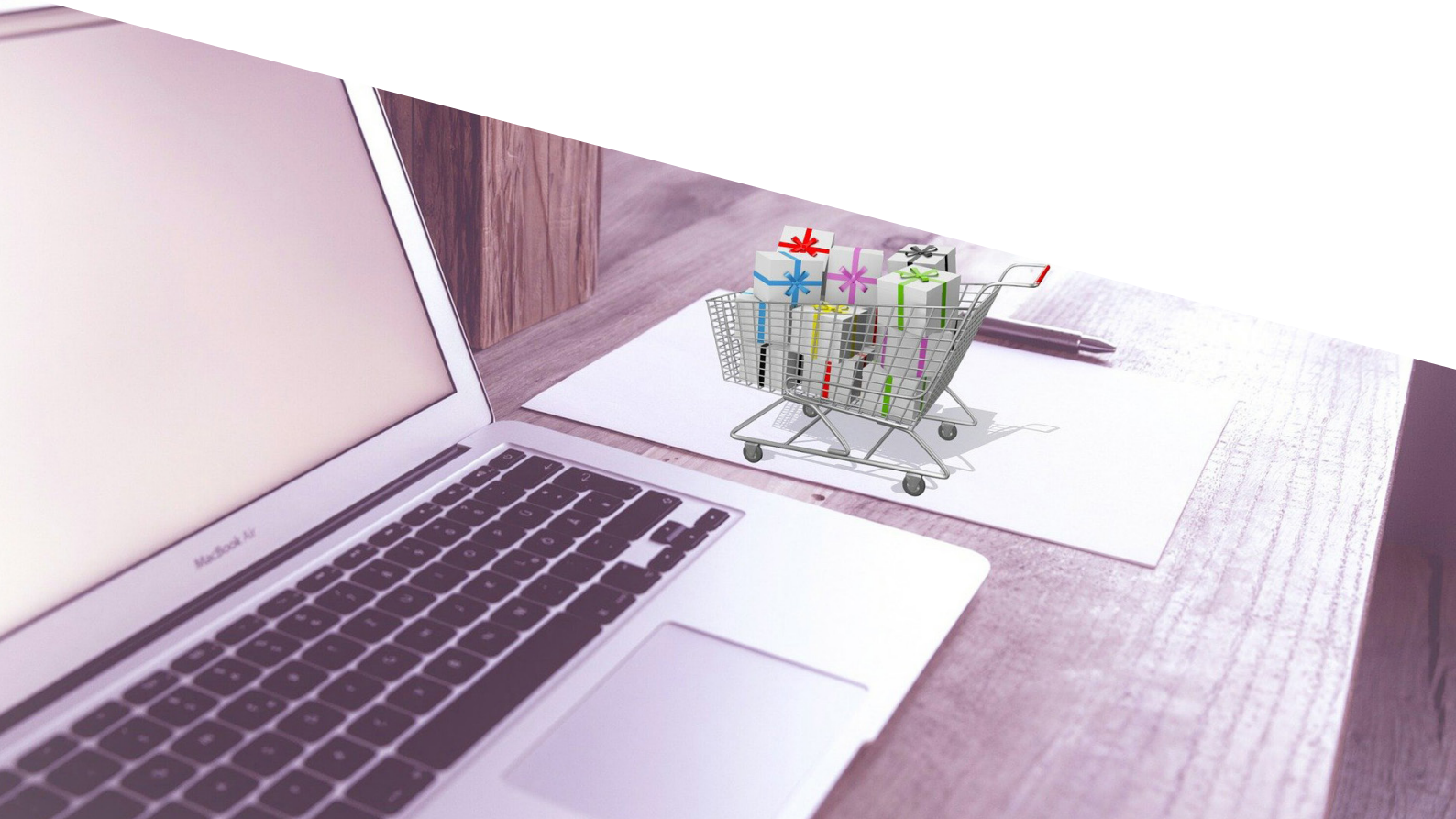
Weitere Informationen:

- [Länderbroschüren](#) stehen für folgende Länder zur Verfügung: China, Frankreich, Großbritannien, Hongkong, Italien, Niederlande, Österreich, Schweiz, Taiwan und Türkei
- [Deutsche Auslandshandelskammern](#)
- [Industrie- und Handelskammern](#)

Was sagen Sie zu Händlern, die nicht in den internationalen E-Commerce einsteigen wollen?

Dass das vollkommen in Ordnung ist. Niemand sollte sich von außen zur Internationalisierung drängen lassen und sich nicht von Wachstumszahlen oder angeblich verpassten Chancen verrückt machen lassen. Die Internationalisierung ist keine Garantie für Wachstum und die Intuition nicht ins

Ausland gehen zu wollen, kann vollkommen richtig sein – zumal nicht alle Produkte für das Auslandsgeschäft geeignet sind. Dennoch ist es empfehlenswert, in regelmäßigen Abständen zu prüfen, ob sich die Ausgangssituation geändert hat und das Ausland inzwischen doch eine Option sein könnte.





Experten im Interview:

Dr. Peter Raster von Marawe

Dr. Peter Raster

Dr. Peter Raster ist einer der drei Geschäftsgründer und -inhaber der Marawe GmbH.

Das Unternehmen beschäftigt zwischen 10 und 15 Mitarbeitern und vertreibt Produkte unter den Marken Tifoo, GoldAnalytix und Tobolin. Hierbei wird v. a. in Nischenmärkten im Bereich Bauchemie gewirtschaftet.



Bildquelle:
Peter Raster
© Marawe

In welche Länder verkaufen Sie?

International werden die Länder Frankreich, England, Italien, Spanien, Portugal, Schweiz und Österreich bedient. Auch die Idee, in die USA zu verkaufen, wurde eine Zeit lang in Erwägung gezogen. Das Problem ist jedoch, dass dort jeder Bundesstaat eigene Rechtsbestimmungen und unterschiedliche Steuerrechte aufweist und auch Schadenersatzfälle anders gehandhabt werden als in der EU. Daher ist das Aufwand-Nutzen-Verhältnis für den amerikanischen Markt negativ ausgefallen und so wurde diese Option wieder verworfen.

Wie kam es dazu, dass Sie sich dazu entschieden haben ins Ausland zu verkaufen?

Der Schritt ins Ausland zu gehen, war intern motiviert. Das Ziel war es, den Markt zu erweitern, um Skaleneffekte zu erreichen und somit die Effizienz zu steigern.

Zuerst lag der Fokus auf dem englischsprachigen europäischen Raum, schnell wurden dann aber auch weitere Länder erschlossen. Ganz nach dem Leitsatz: Wenn sich die Produkte auf dem deutschen Markt gut machen, werden sie sich auch in anderen Märkten verkaufen.

Welche Kanäle nutzen Sie für den Verkauf im Ausland?

Der Verkauf findet ausschließlich auf elektronischem Weg statt. Überwiegend werden die Produkte über Amazon vertrieben. Hier gibt es einen Account, über den die verschiedenen Länder abge-

„Je beratungsärmer ein Produkt ist, desto besser eignet es sich für den internationalen Markt.“

wickelt werden. Preisanpassungen werden mit Hilfe eines selbstprogrammierten Excel-Tools durchgeführt. Eine zweite Plattform, die genutzt wird, ist Ebay. Umsätze werden fast ausschließlich über diese Marktplätze generiert, wobei Amazon hier eindeutig dominiert.

Der Online-Shop nimmt in Bezug auf Produktverkäufe also eine untergeordnete Rolle ein, ist aber vor allem zur Informationsbeschaffung für Kunden sehr wichtig. Der Charakter der Marken kann auf den Plattformen aufgrund von strikten Vorgaben nur schwierig vermittelt werden und Infomaterial kann nur auf der eigenen Webseite individuell gestaltet und präsentiert werden.

Während die Nutzung der Marktplätze den Schritt ins Auslandsgeschäft (gerade anfangs) sehr erleichtern kann, birgt die Abhängigkeit auch Probleme. So wurde Marawe beispielsweise auf Amazon in Italien und Spanien gesperrt. Der Grund der Sperrung waren schlechte Bewertungen, die entstanden sind, weil Briefsendungen wiederholt nicht angekommen sind (und nicht verfolgt werden konnten), obwohl sie regelkonform versendet worden sind. Statt Marawe die Chance zu geben, diese Problematik aus der Welt zu schaffen, wurde die Sperrung veranlasst.

Amazon ist in allen Ländern stark standardisiert – braucht man überhaupt noch Marktkenntnisse?

Wenn man nicht den Luxus hat, alleiniger Anbieter für ein Produkt zu sein, ist es wichtig, den Markt und seine Konkurrenten zu kennen. Es ist hilfreich zu wissen, ob sich ähnliche Produkte verkaufen.

Gerade als Produktentwickler ist es zudem hilfreich, die Konkurrenzprodukte zu kennen, um ein eigenes Produkt entwickeln zu können, welches die Schwächen des Konkurrenzprodukts nicht aufweist und besser auf Kundenbedürfnisse antwortet.

Sind Sie den Internationalisierungsprozess allein angegangen oder haben Sie dabei Unterstützung erhalten? Wenn ja, von wem?

Auch wenn Unterstützung von außen sehr hilfreich sein kann, hat die Erfahrung gezeigt, dass es wichtig ist, Ratschläge zu hinterfragen und zu prüfen. Diese Notwendigkeit wird an folgendem Beispiel deutlich:

Ein Kontakt hat den Rat gegeben, ein Versandlager im Ausland aufzubauen. Hintergrund hierbei war das Ziel, günstigere Versandkosten durch den Versand innerhalb des Landes zu erreichen. Worauf jedoch nicht hingewiesen wurde, war die steigende Komplexität, die eine Aufteilung der Lagerhaltung mit sich bringt und vor allem die Problematik von Lieferschwelen. So ist es beispielsweise so, dass in Österreich bis zu einem Umsatz von 35.000 € die Umsatzsteuer in Deutschland abgeführt wird. Sobald die Lagerung des Produkts jedoch im Zielland stattfindet, ist die Umsatzsteuer ab dem ersten Euro im Zielland fällig. Diese wichtige Information wurde nicht kommuniziert.

Außerdem fand eine Teilnahme an dem Projekt „Go International“ statt. Hierbei handelt es sich um ein Förderinstrument für z. B. Übersetzungsdienstleistungen und die Erstellung von Werbematerial. Aufgrund eines zu hohen bürokratischen Aufwands, der mit hohen Personalkosten und einem hohen Zeitaufwand verbunden war, war das Projekt jedoch nicht wirtschaftlich.

Was sind Ihrer Ansicht nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren für grenzüberschreitenden E-Commerce?

Die Aufbereitung des Produkts und Shops sowie ein Kundenservice in der Landersprache sind sehr wichtig. Man muss den Kunden in seiner Landersprache ansprechen (Englisch ist nicht ausreichend). Auch sollte man berücksichtigen, dass Aufgaben wie z. B. die Anpassung des Online-Shops und der Etiketten zeitintensiv sind und häufig mehr Zeit in Anspruch nehmen als erwartet wurde. Ferner eignen sich nicht alle Produkte gleichermaßen für die Internationalisierung. So gilt die Faustregel: Je beratungsärmer ein Produkt ist, desto besser eignet es sich für den internationalen Markt.

Weiterhin ist eine funktionierende und zuverlässige Logistik im Ausland ein entscheidendes Erfolgskriterium, da Pakete trotz Versandverfolgung häufig nicht am Zielort ankommen. Oft ist der Händler im Auge des Kunden hier der Schuldige und Vertrauensverlust sowie Kundenschwund sind vielfach die Folge. Eine Möglichkeit, diesem Problem aus dem Weg zu gehen, ist beispielsweise die Nutzung der Versandlogistik von Amazon (Amazon-Versandlager). In diesem Fall übernimmt Amazon die Verantwortung für die Zustellung von Paketen. Dieser Service ist jedoch für Gefahrgut ausgeschlossen, sodass Marawe bei vielen Produkten nicht darauf zurückgreifen kann.

Was sind die gefährlichsten/größten Stolpersteine?

Falsche Erwartungen können ein Problem darstellen, und es ist wichtig, sich realistische Ziele zu stecken. So erwirtschaftet Marawe nach wie vor 70 bis 80 Prozent des Umsatzes im deutschsprachi-

gen Raum, obwohl die Produkte ebenfalls in fünf weiteren Ländern angeboten werden.

Auch muss berücksichtigt werden, dass es in unterschiedlichen Ländern unterschiedliche Steuersätze gibt und ob Umsatzsteuermeldungen im Ausland fällig werden. Die Pflege der Bewertungen auf den verschiedenen Verkaufskanälen ist zeitintensiv und sollte gewissenhaft durchgeführt werden. Je mehr Länder bedient werden, desto aufwendiger ist natürlich diese Aufgabe.

Ferner stellen mangelnde Sprachkenntnisse häufig schwer zu überwindende Barrieren dar. Wie bereits erwähnt, sind komplexe Produkte sehr schwer zu verkaufen, da ein hoher Bedarf an Produktberatung besteht und es häufig schwierig ist, diese tiefgehende und spezifische Beratung in der Muttersprache der Kunden im Ausland zu leisten.

Auch die Thematik Logistik wurde bereits angesprochen und das Problem der mangelnden Kontrolle über die Wareneinstellung. Die dadurch entstehenden negativen Kritiken können zu einem schlechten Ruf und folglich sinkenden Verkaufszahlen führen.

Im Bereich der Logistik stellt weiterhin das Retourenmanagement einen Stolperstein dar, da die Kosten hierfür von den Händlern getragen werden müssen und es sich in manchen Fällen schlichtweg nicht lohnt das Produkt zurückzuschicken, da die Versandkosten dem Warenwert ähneln oder gar gleichen. Daher mag es in einigen Situationen sinnvoll sein, eine Retourenadresse im Ausland einzurichten.

Welche Herausforderungen ergeben sich durch den Cross-Border-E-Commerce im technischen, personellen und organisatorischen Bereich?

Organisatorisch:

Hier muss mit einem erhöhten Aufwand bei z. B. Erneuerungen von Produkten gerechnet werden, da Updates auf allen Plattformen für alle Länder eingepflegt werden müssen.

Technisch:

Da Marktplätze in verschiedenen Ländern nicht immer gleich aufgebaut sind, muss hier auf alle Eigenheiten geachtet werden und jeder Marktplatz über Konnektoren separat angebunden werden.

Personell:

Hier muss sichergestellt werden, dass für alle involvierten Bereiche ausreichend Mitarbeiter mit Sprachkenntnissen der jeweiligen Märkte zur Verfügung stehen.

Was ist Ihre wichtigste „lesson learned“?

Das A und O ist es, der Logistik-Thematik ausreichend Beachtung zu schenken und eine gut durch-

dachte Strategie hierfür zu entwickeln. Außerdem ist es entscheidend, dass das Produkt zu einem gewissen Mindestpreis verkauft werden kann, so dass sich eine Paket-Sendung lohnt und nicht einen Großteil der Gesamtkosten ausmacht. Auch ist es wichtig, die Spielregeln der Marktplätze zu kennen und zu beachten, um keine Strafzahlungen oder Sperrungen zu riskieren. Des Weiteren sollte einem bewusst sein, dass eine Automatisierung der Verwaltung der Produkte auf Plattformen fast unumgänglich ist, da durch die internationale Tätigkeit die Anzahl der Positionen, die bei Änderungen aktualisiert werden müssen, stark anwächst. Selbst bei einem relativ kleinen Produktportfolio ist das der Fall.

Was würden Sie Händlern, die ihr Online-Geschäft international erweitern wollen, abschließend mit auf den Weg geben?

Grundsätzlich sollte zuallererst geprüft werden, ob ein Produkt für die Internationalisierung geeignet ist. Ein wichtiges Schlagwort ist hier wie bereits erwähnt die Komplexität des Produkts und ob das Unternehmen die nötige Unterstützung und Beratung im Ausland bieten kann. Die Internationalisierung kann ein sehr lohnender Schritt sein, aber hierfür muss die Bereitschaft gegeben sein (gerade anfangs) vermehrt Ressourcen zu investieren.

Weitere Informationen:

- [Selbstanalyse](#): Finanzierungsbedarf für Export-Vorhaben
- [Förderprogramm „Go International“](#) für bayerische Unternehmen

Handlungsempfehlungen

Kundenanforderungen, Liefer- und Retourenmanagement, Kundenservice und Produktauswahl – wie der Einstieg in den internationalen E-Commerce gelingt und Probleme und Hemmnisse überwunden werden können.



a. Erfolgsfaktoren & Kundenanforderungen

Die Anreize und Anforderungen von Konsumentenseite für bzw. an den grenzüberschreitenden E-Commerce sind vielfältig (Abbildung 8).

Für Händler ist es wichtig, die in der Abbildung aufgezeigten Anreize und Anforderungen als Erfolgsfaktoren zu handhaben. Ein Händler, der bieten kann, was Konsumenten zum Kauf bewegt, wird einen erfolgreichen Online-Shop betreiben können.

Vertrauen als Basis

Beim Online-Shopping spielt Vertrauen eine immens wichtige Rolle, da man keinen persönlichen Kontakt zu dem Verkäufer hat und die Ware meist

nur auf Bildern sieht. Auch die Zahlung basiert auf einem Vertrauensverhältnis, da es nicht zu einem sofortigen Austausch „Geld gegen Ware“ kommt. Im internationalen Kontext wird das entgegengebrachte Vertrauen noch größer. Daher ist es wichtig, dass Online-Händler einen Shop konzipieren, der Konsumenten ein gutes Gefühl gibt und sie den Kaufabschluss ohne Bedenken tätigen lässt. Hierzu hat sich unter anderem eine lokale Anpassung in Form einer professionell übersetzten Webseite bewährt. Nach Möglichkeit ist es weiterhin zu empfehlen, einen Kundenservice in einheimischer Sprache und mit lokaler Nummer zur Verfügung zu stellen.

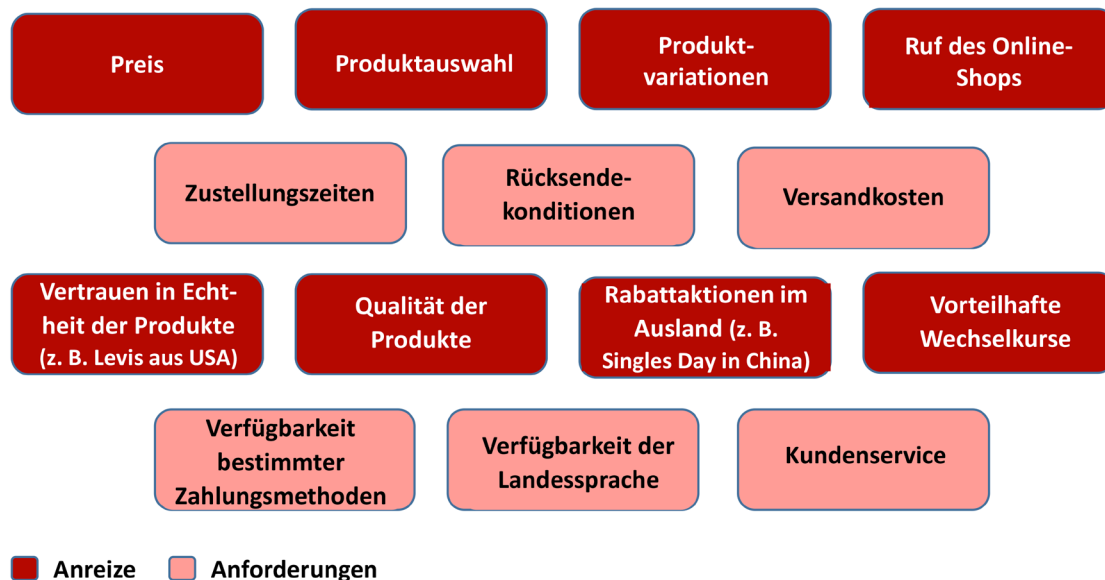


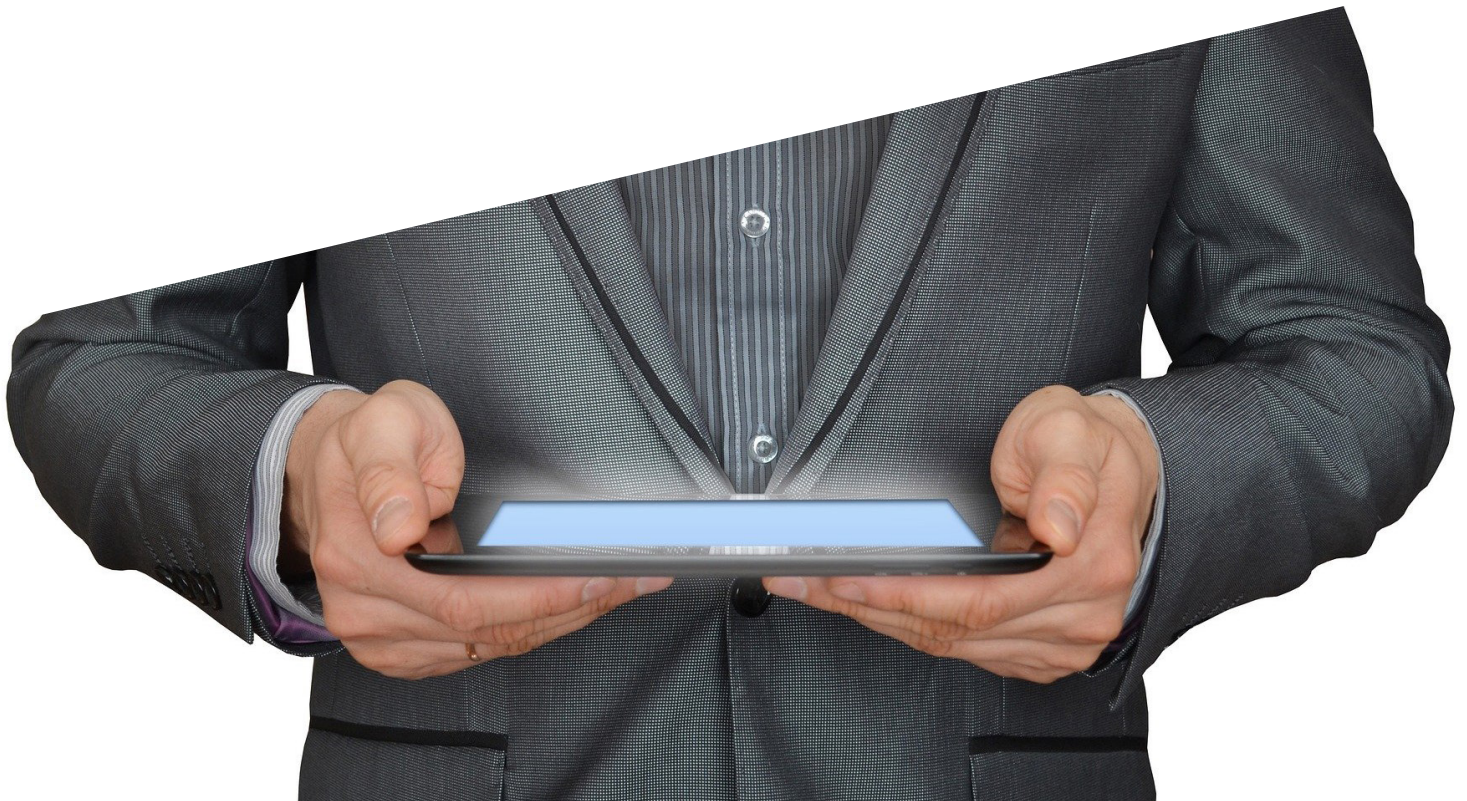
Abbildung 8: Anreize und Anforderungen von Konsumentenseite (Quelle: eigene Darstellung)

Lokale Präferenzen berücksichtigen

Ein weiterer Vertrauens- und Komfortfaktor ist die Auswahl an Zahlungsmethoden, die angeboten wird. Hier ist es wichtig, sich als Händler über Vorlieben vor Ort zu informieren und die gewünschten Zahlverfahren bereitzustellen. Darüber hinaus ist es unverzichtbar, sich als deutscher Händler, der Cross-Border-E-Commerce betreiben will, mit ausländischen Gesetzgebungen und Regulierungen auseinanderzusetzen.

Ein weiterer kritischer Punkt, der über den Erfolg eines Online-Shops entscheidet, ist das Liefer- und Retourenmanagement. Hierbei ist es wichtig,

Kunden eine Auswahl an verschiedenen Zustellungsmethoden zu bieten sowie die Option, Zustellungsort und -zeit anpassen zu können. Auch hier gibt es länderspezifische Vorlieben, die unbedingt beachtet werden sollten [PostNord 2018, S. 17]. Nicht immer ist der schnellste oder billigste Weg auch die bevorzugte Alternative und daher ist es erfolgversprechend, dem Kunden eine individuelle Entscheidung zu ermöglichen. So sind in Großbritannien beispielsweise 41 Prozent bereit, mehr für Lieferungen am Folgetag zu zahlen, während es in Deutschland nur 28 Prozent sind [PostNord 2018, S. 19].



Die Erwartungen an Lieferzeiten unterscheiden sich allgemein sehr stark und sollten beim Verkauf ins Ausland berücksichtigt werden [PostNord 2018, S. 16]. Auch die tatsächliche Lieferdauer variiert deutlich von Land zu Land, was gerade im Cross-Border-Kontext aufgrund von längeren Lieferwegen nicht vermeidbar ist [IPC 2018, S. 16]. Damit Kunden nicht durch überdurchschnittlich lange Lieferzeiten verärgert werden, kann durch proaktive Kommunikation ein negatives Käuferlebnis vermieden werden. Hierfür ist es jedoch nötig, dass der Händler über lokale Erwartungen informiert ist und weiß, wann ein solcher Schritt zu empfehlen ist.

Ein hoher Stellenwert wird seitens der Kunden auch dem Retourenverfahren zugemessen. Dabei ist es wichtig, dem Käufer klare Anweisungen zur Verfügung zu stellen. Auch das kann das Vertrauen in den Händler stärken und beim Aufbau einer langfristigen Geschäftsbeziehung helfen. Die Möglichkeit, Gekauftes zurückschicken zu können, wird von den meisten Konsumenten als selbstverständlich angesehen [PostNord 2018, S. 52]. Darüber hinaus wird erwartet, dass dieser Service kostenlos angeboten wird, was häufig auch tatsächlich der Fall ist [Dieke et al. 2019, S. 153; IPC 2018, S. 16].



b. Probleme & Herausforderungen

Internationaler E-Commerce hat viele Vorteile für Händler, es dürfen jedoch auch die Unannehmlichkeiten und Risiken nicht vernachlässigt werden. Die schwerwiegendsten Probleme für Händler sind hierbei häufig ähnlich wie auf Kundenseite:

- nicht zugestellte oder beschädigte Pakete
- lange Lieferzeiten [Ecommerce Europe 2018, S. 51]
- erhöhtes Aufkommen von Betrugsversuchen

Zusätzlich müssen Unternehmen dafür sorgen, dass die ansteigenden technischen Anforderungen erfüllt werden und die IT-Systeme dem Anfragenaufkommen aus dem Ausland standhalten und es beispielsweise zu keinen langen Ladezeiten der Webseite kommt.

Was hindert Händler am Verkauf ins Ausland?

Rechtliche Unsicherheiten, eine komplizierte Zollabwicklung, Probleme bei der Geltendmachung offener Forderungen, Informationsmangel über ausländische Märkte sowie Unsicherheit in der Zahlungsabwicklung und ein hoher Aufwand bei der Bereitstellung von Serviceangeboten in der Landessprache (z. B. Online-Shop, Kundenservice)

sind für Händler die größten Hürden im internationalen E-Commerce.

Auch auf Konsumentenseite gibt es natürlich Herausforderungen und Hindernisse:

- hohe Versandkosten
- zu lange (oder nicht eingehaltene) Lieferzeiten
- die Befürchtung das Bestellte nicht (in dem gewünschten Zustand) zu erhalten [PayPal 2018, S. 16; Dieke et al. 2019, S. 165]
- Ungewissheit über Verbraucherrechte, Retourenmöglichkeiten- bzw. kosten, Zahlungsabwicklung und Kundenservice-Angebote
- der Wunsch die nationale Wirtschaft zu unterstützen [Dieke et al. 2019, S. 139].

Händler können daher Kunden gerade im internationalen Kontext vor allem mit folgenden Methoden entgegenkommen und die Bereitschaft online zu bestellen erhöhen: transparente Bereitstellung von Informationen speziell für internationale Kunden, Verfügbarkeit der bevorzugten Zahlungsverfahren und der Landessprache, bessere Möglichkeit der Sendungsverfolgung sowie eine größere Auswahl an Zustellungszeiten und -orten [IPC 2018, S.17].

Weitere Informationen:

- [Checkliste](#): „Muss ich mein Angebot anpassen, um es zu exportieren?“
- [Informationsangebot](#) zu relevanten Rechtsthemen und Zollfragen (GTAI)

Fazit & Ausblick

Der Schritt in das Auslandsgeschäft kann sehr lukrativ sein. Die Branche des Cross-Border-E-Commerce weist attraktive Entwicklungstendenzen auf, und Prognosen sehen eine vielversprechende Zukunft mit stetig wachsenden Umsatzzahlen vorher. Es wird aber auch deutlich, dass die Internationalisierung kein Erfolgsgarant ist und nicht automatisch die Bilanz eines Unternehmens verbessert.

Häufig scheitern Unternehmen an neuen internationalen Märkten. Dies kann unterschiedliche Ursachen haben – von falschen Beweggründen (z. B. Erschließung neuer Absatzmärkte, da sich Produkt im Inland nicht verkauft) über mangelnde Vorbereitung bis hin zu externen Faktoren, auf die Unternehmen keinen Einfluss haben (z. B. sich ändernde rechtliche oder wirtschaftliche Lage im Zielland).

Im Cross-Border-E-Commerce gibt es viele Stell-schrauben, denen Beachtung geschenkt werden muss, um erfolgreich handeln zu können. Jeder Händler sollte diese Faktoren analysieren und darauf basierend eine Internationalisierungsstrategie mit möglichst detaillierten Handlungsschritten entwickeln.

Hierbei ist es verständlich, dass die Vorbereitung von den Ressourcen abhängt, die jedem Unternehmen zur Verfügung stehen und daher oftmals Abstriche gemacht werden müssen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass Experten und Händler sich einig sind, dass der Cross-Border E-Commerce auch in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. Es ist daher empfehlenswert, die Option, sein Geschäft auf den internationalen Markt zu erweitern, stets im Auge zu behalten und die Sinnhaftigkeit eines solchen Vorhabens in regelmäßigen Abständen neu zu überprüfen.

Auch wenn Erkenntnisse zeigen, dass die Konkurrenz immer internationaler wird und es einen klaren Trend hin zur Internationalisierung gibt, sollte ein internationaler Markteintritt jedoch nicht nur passieren, um es der Konkurrenz gleich zu tun [ibi research 2019a, S. 42].

Wenn die Motivation stimmt und Händler ihre Hausaufgaben machen, stehen die Chancen gut, dass internationale Märkte erfolgsbringend erschlossen werden können und Internationalisierungsprojekte für Unternehmen einen Mehrwert liefern. Abbildung 9 stellt einen Ausschnitt einer Art To-Do-Liste dar, die Händler nutzen können, um einen Überblick darüber zu behalten, ob sie sich bei der Vorbereitung mit den wichtigsten Themenfeldern befasst haben.

Sie benötigen Unterstützung bei der Erschließung internationaler Märkte?

Treten Sie unverbindlich mit dem Kompetenzzentrum Handel in Kontakt!

Exportvorbereitung: Das ist zu erledigen

Auslandsgeschäfte lassen sich nicht „nebenbei“ erledigen. Um Waren oder Dienstleistungen ins Ausland zu verkaufen, benötigen Sie und Ihre Mitarbeiter Zeit und Know-how. Prüfen Sie Ihre zeitlichen und fachlichen Ressourcen gemeinsam mit einem Berater. Im Kern geht es dabei um die folgenden Punkte:

- Informationen über den Zielmarkt sammeln
- Beratung in Anspruch nehmen
- Kontakte zu Geschäftspartnern und Kunden knüpfen
- zusätzliche Produkte herstellen / Leistungen erbringen
- Finanzierungsbedarf ermitteln, Finanzplan aufstellen
- Rechtliche/vertragliche Fragen klären
- Finanzierungsmöglichkeiten / Inkassomöglichkeiten ermitteln
- Versicherungsmöglichkeiten ermitteln
- Verhandlungen mit Geschäftspartnern, Banken und Versicherungen führen
- Mitarbeiter schulen / Sprachkenntnisse erwerben
- Werbung betreiben
- Messen besuchen
- Kontakte zu Vertriebspartnern knüpfen
- Vertrieb organisieren und durchführen

Abbildung 9: To-do-Liste für die Exportvorbereitung (Quelle: [BMWi 2019])

Quellen

[BMWi 2019]

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) 2019: Übersicht: Exportvorbereitung – Das ist zu erledigen. https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Auslandsgeschaefte/01_uebersicht-Exportvorbereitung-Das-ist-zu-erledigen.html?nn=69342. Abruf am 08.08.2019.

[Dieke et al.2019]

Dieke, Alex; Arnold, René; Bender, Christian et al. 2019: Development of Cross-border E-commerce through Parcel Delivery. Study for the European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://www.wik.org/fileadmin/Studien/2019/ET0219218ENN_ParcelStudy_Final.pdf. Abruf am 27.05.2019.

[Ecommerce Europe 2018]

Ecommerce Europe 2018: European Ecommerce Report 2018 Edition. <https://www.haendlerbund.de/de/downloads/ecommerce-europe/european-ecommerce-report-2018.pdf>, 2018. Abruf am 28.05.2019.

[HDE 2019a]

Handelsverband Deutschland 2019: HDE Online-Monitor 2019. https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10168. Abruf am 11.07.2019

[HDE 2019b]

Handelsverband Deutschland 2019: Umsatz im Online-Handel wächst 2018 um zehn Prozent. <https://einzelhandel.de/presse/zahlenfaktengrafiken/861-online-handel/1889-e-commerce-umsaetze>. Abruf am 06.07.2019.

[ibi research 2019a]

ibi research an der Universität Regensburg 2019: Internationaler E-Commerce – Chancen und Herausforderungen aus Händlersicht. Ergebnisse einer Händlerbefragung zum Einfluss der Digitalisierung auf den internationalen Online-Handel.

[ibi research 2019b]

ibi research an der Universität Regensburg 2019: Gesamtkosten von Zahlungsverfahren im deutschen E-Commerce 2019. Eine empirische Erhebung unter Online-Händlern. <https://ibi.de/veroeffentlichungen/gesamtkosten2019>. Abruf am 11.07.2019.

[IPC 2018]

International Post Corporation 2018: Cross-Border E-Commerce Shopper Survey 2018. Key Findings. <https://www.ipc.be/sector-data/e-commerce/cross-border-e-commerce-shopper-survey>. Abruf am 11.07.2019.

[OXID 2017]

OXID eSales 2017: Internationalisierung der deutschen Digitalwirtschaft. Perspektiven ab 2017. <https://go.textmaster.com/lp-de-internationalisierung-deutsche-digitalwirtschaft?hsCtaTracking=b4117c1c-e911-497d-8d27-05ab0efa9c48%7C836bad67-25ec-48a4-9396-090d153eaec8>. Abruf am 27.05.2019.

[PayPal 2018]

PayPal 2018: PayPal Cross-Border Consumer Research 2018. https://www.paypalobjects.com/digitalassets/c/website/marketing/global/shared/global/media-resources/documents/PayPal_Insights_2018_Global_Report.pdf. Abruf am 27.05.2019.

[PostNord 2018]

PostNord 2018: E-commerce in Europe 2018. Consumers' buying behavior increasingly global. <https://www.postnord.fi/siteassets/raportit/raportit/postnord-ecommerce-in-europe-2018.pdf>. Abruf am 27.05.2019.

[The Paypers 2018]

The Paypers 2018: Payments and Commerce Market Guide 2018-2019. Insights into global payments and commerce market. https://cms-staticcdn.ixopay.com/s1/p/r/r/wXooHWFwFLgwTnbyyd323k/c/WB134huq1XU8sY3rFGNoU/v/www.ixopay.com/e/ixopay.com/s/default/files/Payments_and_Commerce_Market_Guide_2018-2019.pdf. Abruf am 28.05.2019.



Über das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel gehört zu Mittelstand-Digital. Mit Mittelstand-Digital unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.

Weitere Informationen unter
www.kompetenzzentrumhandel.de



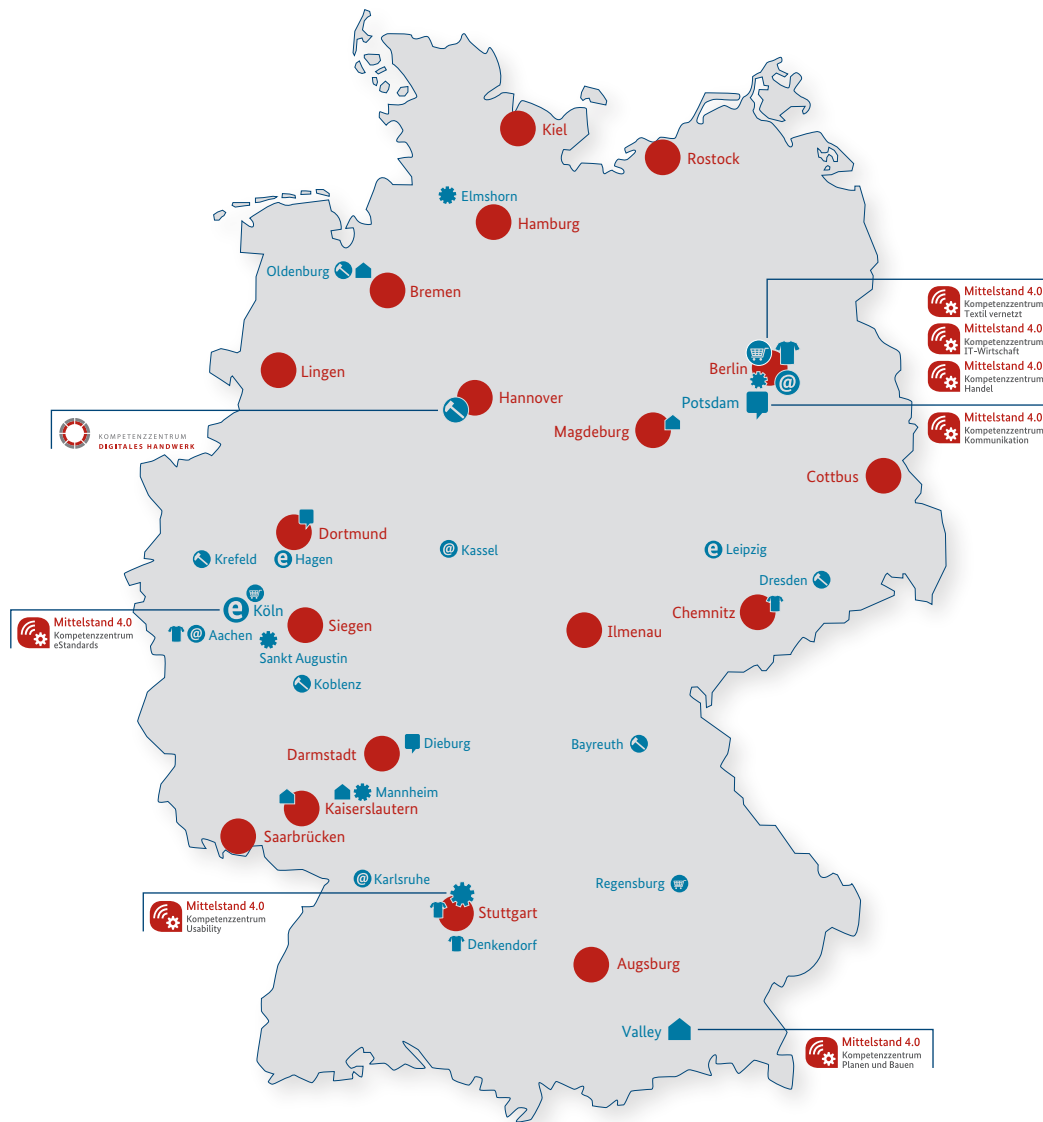
Über Mittelstand-Digital

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Der DLR Projektträger begleitet im Auftrag des BMWi die Projekte fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Weitere Informationen finden Sie unter
www.mittelstand-digital.de

Die regionalen Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren und Themenzentren mit ihren Stützpunkten



Weitere Informationen finden Sie unter
www.kompetenzzentrumhandel.de