



Erschließung von Absatzmärkten durch internationalen E-Commerce

Praxisleitfaden 1 – ONLINE erfolgreich im Ausland



Industrie- und Handelskammern
in Bayern



research
an der Universität
Regensburg GmbH



Arbeitsgemeinschaft der
bayerischen Handwerkskammern

Gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie



Inhalt

1	Einleitung: E-Commerce im internationalen Vertrieb	3
2	Festlegen der Zielsetzung bzw. des strategischen Rahmens	4
3	Wesentliche Schritte für den internationalen Vertrieb über Online-Shops und Marktplätze	5
	3.1 Identifikation der Zielmärkte und Marktanalyse	6
	3.2 Bestimmung der internen Ausgangssituation und Analyse der internen Ressourcen, Erfahrungen, und Prozesse	9
4	Erarbeitung einer Markteintrittsstrategie	9
	4.1 Analyse des lokalen Kundenverhaltens bzw. der Zielgruppen im Zielland	9
	4.2 Evaluation rechtlicher Voraussetzungen, prozessualer Eigenarten und kultureller Gegebenheiten	10
	4.3 Erarbeitung der organisatorischen Voraussetzungen bzw. organisatorisches Vorgehen	11
	4.4 Festlegen der geplanten Vertriebskanäle	11
	4.5 Versand, Retouren und Kundenservice	14
5	Experteninterview zum internationalen Online-Handel	19
6	Fazit und Ausblick	21
7	Überblick über Hilfsmittel und weiterführende Quellen	22

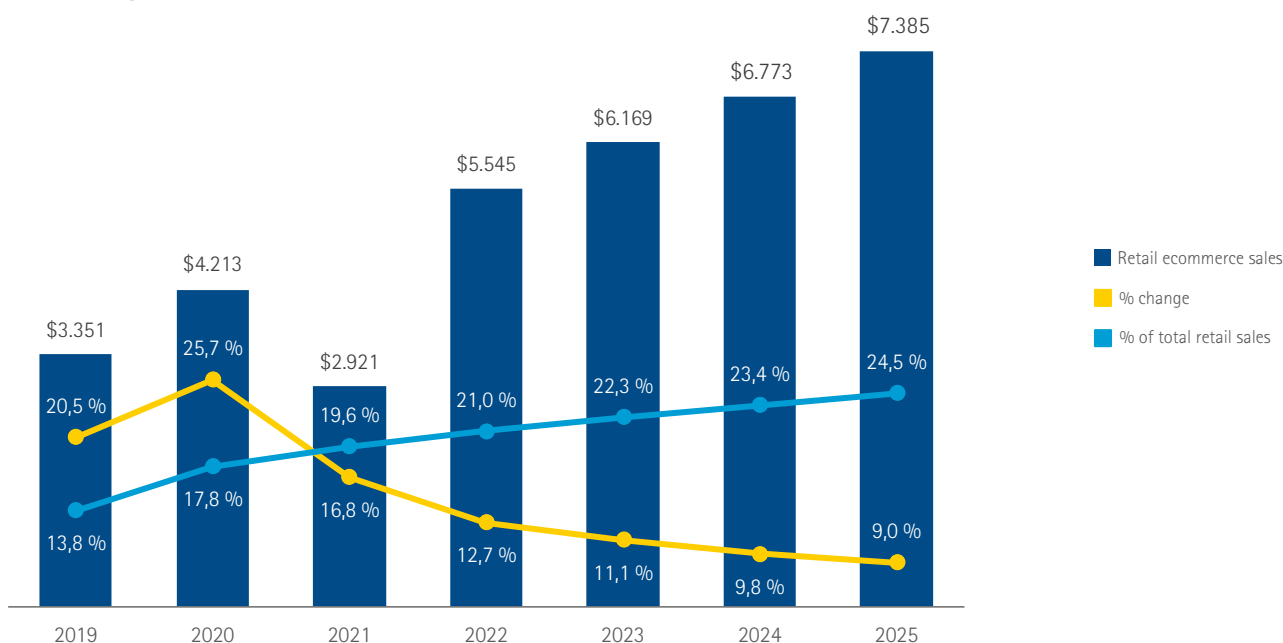
Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

1 Einleitung: E-Commerce im internationalen Vertrieb

Der Verkauf über digitale Vertriebswege wie Online-Shops oder Marktplätze ist aus vielen Branchen sowie aus vielen Produktsegmenten nicht mehr wegzudenken. Viele Online-Händler, Hersteller und Dienstleister verkaufen ihre Produkte und Leistungen dabei nicht nur im Inland, sondern auch in verschiedene Länder.

Dies zeigt sich auch bei einem Blick auf die generelle Umsatzentwicklung im E-Commerce (Abbildung 1). Der Online-Handel boomt nämlich weltweit 4.280 Mrd. US-Dollar wurden im Jahr 2020 global im E-Commerce mit Konsumenten (B2C) umgesetzt – Tendenz steigend. Für 2025 erwarten Marktforscher einen Anstieg der weltweiten E-Commerce-Umsätze auf 7.385 Mrd. US-Dollar.

Abbildung 1: Weltweite E-Commerce-Umsätze bis 2025



Quelle: eMarketer [emarketer.com/content/worldwide-e-commerce-continues-double-digit-growth-following-pandemic-push-online](https://www.emarketer.com/content/worldwide-e-commerce-continues-double-digit-growth-following-pandemic-push-online)

Dabei verkaufen immer mehr Unternehmen ihre Produkte nicht nur im Inland, Cross-Border-E-Commerce ist heute keine Seltenheit mehr und oftmals Teil der Vertriebsstrategie. Diese Entwicklung ist stark dadurch getrieben, dass es den Kunden, Konsument und Unternehmenskunden, zunehmend egal ist, wo sie einkaufen – entscheidender ist das „Wie“.

Während der Anteil von grenzübergreifendem Verkauf im Jahr 2016 noch bei 15% war, wird für 2022 ein Anteil von 22% prognostiziert [statista.com](https://www.statista.com).

Der zunehmend einfacher werdende Verkauf über digitale Vertriebswege über Ländergrenzen hinweg birgt aber nicht nur Chancen. So wie deutsche Unternehmen neue Umsätze in den ausländischen Märkten erschließen können, so können ebenso ausländische Konkurrenten den deutschen Markt adressieren, alles über Marktplätze oder Online-Shops, ohne Niederlassung in den einzelnen Märkten. Gut funktionierende Logistiksysteme machen dies möglich. Durch diese und weitere Entwicklungen wird für viele Branchen der internationale, digitale Verkauf ein immer relevanteres Thema. Zwar muss nicht jedes Unternehmen seine Produkte und Leistungen ins Ausland verkaufen, es sollte jedoch gut abwägen, welche Konsequenzen sich aus den aktuellen Entwicklungen ergeben, wie ggf. auch nur Teile seines internationalen Vertriebs digitalisiert werden können bzw. müssen.

An dieser Stelle setzt der vorliegende Leitfaden an. Er will praxisnah aufzeigen, welche Punkte Unternehmen bedenken sollten, wenn sie sich mit dem Thema „Cross-Border-E-Commerce“ beschäftigen und welche Fragen und Themen zu klären sind, um eine fundierte Entscheidung zu treffen. In der Folge wird auf die wesentlichen Schritte eingegangen, die für den internationalen Vertrieb über Online-Shops und Marktplätze wichtig sind, sowie aufgezeigt, wie ein Unternehmen eine Markteintrittsstrategie erarbeiten kann. Ausgangspunkt sollte bei allen Überlegungen aber immer die übergeordnete, strategische Zielsetzung sein.

2 Festlegen der Zielsetzung bzw. des strategischen Rahmens

Ein gelungenes Cross-Border-Vorhaben beginnt mit einer klaren Zielsetzung. Um die Zielsetzung zu konkretisieren, bietet es sich an, sich mit einigen zentralen Fragen zu beschäftigen. Je nach Unternehmenssituation bzw. Ausgangslage können bzw. müssen diese noch individuell ergänzt werden. Die Antworten sollten idealerweise dokumentiert und während der Durchführung des Projekts immer wieder mit Daten reflektiert und aktualisiert werden. Sie dienen somit als Rahmen bzw. als eine Art Leitlinie für das Projekt. In einem ersten Schritt sollte die mit der Erschließung ausländischer Märkte verbundene übergeordnete Zielsetzung für das Unternehmen gesetzt werden. Dies kann zum Beispiel das Testen der Marktchancen der eigenen Produkte in einem ausländischen Markt, die Reaktion auf den Markteintritt eines Konkurrenten oder schlichtweg das Ziel nach der Erreichung von zusätzlichen Umsätzen sein – oder auch eine Mischung daraus.

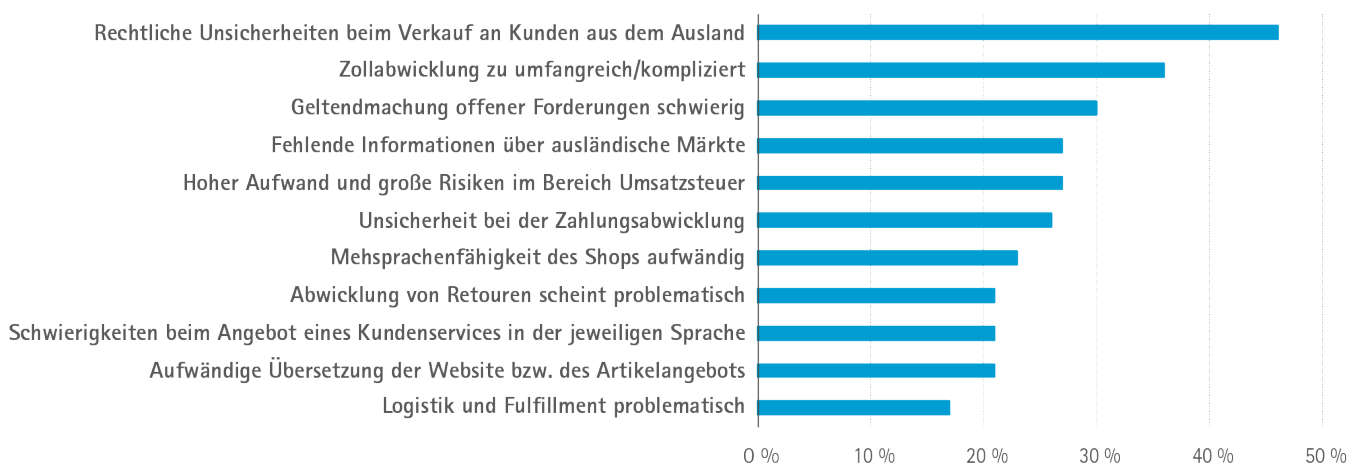
Bevor man loslegen kann, sollte man klären, unter welchen internen Rahmenbedingungen ein solches Projekt gestartet bzw. abgearbeitet werden kann. Ergänzt werden die Rahmenbedingungen auch um zielmarktspezifische Ziele und Anforderungen. Diese sind nicht immer von den generellen Rahmenbedingungen klar abzugrenzen. Auf häufige marktspezifische Fragestellungen wird bei der Erarbeitung der Markteintrittsstrategie (Abschnitt 4) näher eingegangen.

Hier finden Unternehmen eine Sammlung typischer Fragestellungen zur Bestimmung der Rahmenbedingungen für ein Projekt zur Internationalisierung über digitale Vertriebswege:

- Welche Ziele sollen mit dem internationalen E-Commerce-Projekt erreicht werden (und bis wann)?
- Welche Kundensegmente/Zielgruppen sollen adressiert werden?
- Welches Portfolio an Waren und Dienstleistungen wird angeboten?
- Worauf ist bei der Gestaltung des Sortiments zu achten?
- Welche Vertriebskanäle wollen wir nutzen: Online-Shop und/oder Marktplätze oder ggf. weitere?
- Welche Vertriebskanäle nutzen wir aktuell und müssen sie ggf. mit den neuen Kanälen verbinden?
- Welchen Stellenwert nimmt das E-Commerce-Engagement im Gesamtvertriebsmix ein?
- Welche Umsatzvolumina sollen erreicht werden?
- Ist das geplante Shop-Projekt die erste Aktivität in diesem Bereich? Wer kann E-Commerce-Kompetenz beitragen (intern/extern)?
- Welche vorhandenen Geschäfts- und Unternehmensprozesse sind involviert? (Nicht nur an Vertrieb, Marketing, IT und die Geschäftsführung denken!)
- Wie erbringen wir den Kundenservice bzw. müssen wir unseren ggf. anpassen?
- Was machen unsere Konkurrenten (u.a. Großhändler und Hersteller) bisher im nationalen und internationalen Online-Vertrieb?
- ...

Die Antworten auf die Fragen sollten mit der Geschäftsführung und allen relevanten Akteuren im Unternehmen erarbeitet und auch an diese kommuniziert werden. So kann man schon früh im Projekt auf spezifische Fragestellungen bzw. Herausforderungen eingehen, eine große Transparenz erzeugen und damit in der Regel eine hohe Beteiligung der Mitarbeiter sicherstellen.

Abbildung 2: Gründe, im Ausland nicht online zu verkaufen



Quellen: ibi research 2019 ibi.de/veroeffentlichungen/Erfolgsfaktoren-im-internationalen-E-Commerce

3 Wesentliche Schritte für den internationalen Vertrieb über Online-Shops und Marktplätze

Eine gute Vorbereitung ist wichtig

Nicht alle Unternehmen bereiten ihre Internationalisierungsbemühungen akribisch vor. In einer Händlerbefragung von 2019 ibi.de gaben 36% der Händler an, vor einem Markteintritt keine umfassenden Vorbereitungen getroffen zu haben. Jedoch zeigt die Erfahrung, dass eine gewisse Vorbereitung dringend zu empfehlen ist. 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 erscheint oftmals geboten. Eine eingehende Wettbewerbsanalyse und die Planung von einer für das Land spezifischen Marketing- und Vertriebsstrategie wurde von etwa 25 Prozent der befragten Unternehmen in der erwähnten Studie durchgeführt. Hier herrscht sicher auch noch Verbesserungsbedarf.

Der Blick auf die Gründe, nicht im Ausland zu agieren (Abbildung 2), zeigt auch auf, an welchen Fragen und Themen häufig Unternehmen scheitern, wenn sie über eine Expansion nachdenken. Die Gründe sind ebenso vielfältig und je Unternehmen von unterschiedlicher Relevanz. Allerdings lassen sich einige der meistgenannten Gründe durch eine gute Vorbereitung steuern.

In Summe kann man sagen, dass in der Regel ein Markteintritt in ein Land wohl umso erfolgreicher ist, je besser man sich vorbereitet. Jedoch ist auch abzuwägen, welche Fragen im Vorfeld zu klären sind und welche später beantwortet werden können. Auch sollte man sich überlegen, ob ggf. Experten (z. B. AHKS) bei der Beantwortung einiger Fragen helfen können und somit Zeit und Geld gespart werden kann. So kann man in der Markterschließung auch Zeit gewinnen.

Häufig empfiehlt es sich, bei der Vorbereitung die grundlegenden Fragestellungen in zwei Bereiche aufzuteilen:

- **Externe Analyse:** Identifikation der Zielmärkte und Marktanalyse
- **Interne Analyse:** Bestimmung der internen Ausgangssituation und Analyse der intern vorhandenen Ressourcen, Erfahrungen, Prozesse

3.1 Identifikation der Zielmärkte und Marktanalyse

Bevor die Umsetzung der eigenen Strategie starten kann, sollte man zunächst potenzielle Zielmärkte identifizieren. Zu den grundlegendsten Fakten, die man dazu benötigt, zählen ixpos.de/ibg-de/internationalisierung/exportplan:

- Allgemeine Marktdaten
- Politisches Umfeld
- Wirtschaftliche Situation
- Einkaufsverhalten (B2C und B2B)
- Größe des Marktes
- Schlüsselbranchen
- Anteil der Importe
- Zölle und nicht-tarifäre Handelshemmnisse
- Einflussfaktoren Marktentwicklung
- Wirtschaftliche Perspektiven

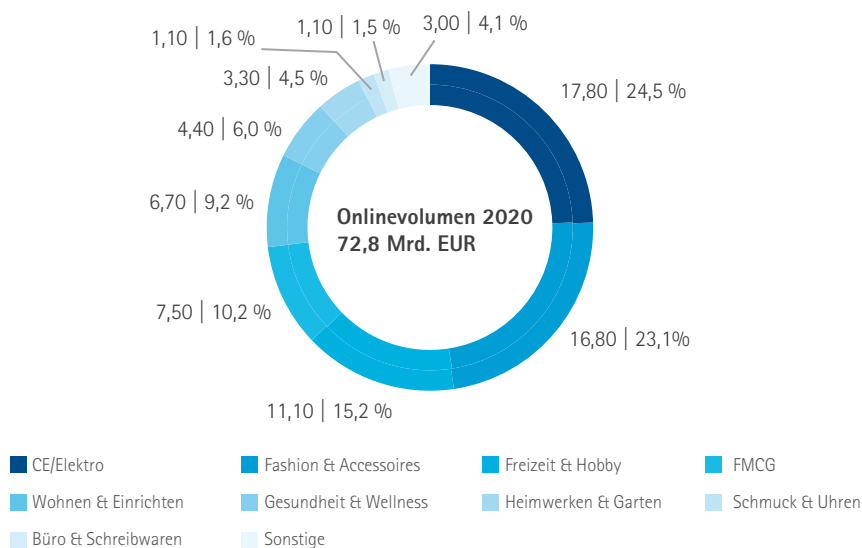
Hierzu können sich Unternehmen wieder an einigen Fragen orientieren.

Werden meine Waren/Dienstleistungen im Zielland überhaupt gekauft?

Man sollte in Erfahrung bringen, ob überhaupt ein Markt für die eigenen Waren existiert. Deswegen ist es wichtig herauszufinden, welche Art von Produkten in welchen Ländern besonders beliebt bzw. in deren Online-Handel beliebt sind. Für Deutschland sind die großen Produktkategorien beispielsweise Elektronik, Kleidung und Freizeit (Abbildung 3).

Abbildung 3: Branchenanteile am E-Commerce-Umsatz in Deutschland

Anteil in Mrd. EUR | Anteil in %



Quellen: eigene Darstellung angelehnt an HDE 2021 einzelhandel.de

Ähnliche statistische Daten für das Zielland erhält man bei den statistischen Ämtern der Zielländer, Kammern und Verbänden sowie in Datenbanken im Internet. Auch eine Suche nach Anbietern auf den üblichen, länderübergreifenden bzw. nationalen Plattformen sowie in den entsprechenden Suchmaschinen können erste Hinweise geben.

Neben den reinen Zahlen finden sich bei zahlreichen Kammern und Verbänden auch Webinar-Aufzeichnungen oder weitere Unterlagen zu einzelnen Märkten, die helfen können zu klären, ob die eigenen Produkte im Zielland überhaupt nachgefragt werden. Natürlich wäre auch eine Primärdatenerhebung durch eine eigene Marktforschung oder ein Marktforschungsinstitut durch beispielsweise eine Käuferbefragung möglich.

Kauft man im Zielland online ein?

Je nach Land unterscheidet sich die Marktreife des Online-Handels. Ist ein Markt bereits etabliert, so kann man mit einem geringeren Zuwachs an neuen E-Commerce-Konsumenten rechnen. Der Markt wächst hauptsächlich durch eine ansteigende Kauffrequenz und erhöhte Ausgaben der bestehenden Kunden. In Europa sind Deutschland, Skandinavien, Frankreich und die Niederlande hier einzuordnen. Dem gegenüber stehen z. B. Italien und Spanien, in denen sich der E-Commerce-Markt noch eher in einem Anfangsstadium befindet. Dieses ist durch eine schnell wachsende Nutzerzahl gekennzeichnet, wobei sowohl die Kauffrequenz als auch die Ausgaben gering sind (postnord.fi/siteassets/pdf/raportit/raportit/postnord-ecommerce-in-europe-2018.pdf). Jedoch kann es auch sein, dass die Reife des Marktes weniger Bedeutung für ein Unternehmen hat, falls man eine Marktnische, ein eigenes Produkt oder eine sehr kleine Zielgruppe adressiert.

Je nach eigener Ausrichtung der Strategie und Produkte sollten noch folgende Informationen eingeholt werden

ixpos.de/ibg-de/digital/e-commerce/strategie:

- Internetdurchdringung und Digitalisierungsgrad
- Entwicklung des Online-Handels in den letzten Jahren und Prognose für die Zukunft
- Landestypisches Online-Konsum(enten)verhalten (z. B. auch Suchverhalten, Retourenverhalten, Shopping-Events, ...)
- Kaufkraft der Konsumenten
- Relevante Verkaufskanäle (B2C/B2B)
 - Online-Marktplätze
 - Online-Shops
 - Preisvergleichsseite oder Ähnliches
 - Länderspezifische Einkaufskanäle (Apps, Social Commerce, ...)
- Gängige Suchmaschinen
- Relevante Social-Media-Plattformen
- Potenziale der jeweiligen Produktsegmente
- Liefer-, Bezahl-, Servicewünsche der Kunden
- Portfolio der Wettbewerber und Preisspannen
- Rechtliche Aspekte wie Verbraucherschutz und Zölle

Nicht zu unterschätzen sind auch die abweichenden Anforderungen beim Verkauf an Konsumenten (B2C) bzw. Unternehmen (B2B). Tabelle 1 gibt einige Ansatzpunkte, wie sich diese beiden Kundengruppen unterscheiden.

Um die Suche zu erleichtern, existieren einige Anlaufstellen:

- ➦ [Portal der Außenwirtschaftsförderung des BMWi](#)
- ➦ [IXPOS – Länderinformationen](#)
- ➦ [IHK Essen – Länder: Online verkaufen in...](#)
- ➦ [BIHK – Länderwissen](#)
- ➦ [EU-Plattform mit produktspezifischen Informationen](#)

- Für Markt- und Branchendaten sind unter anderem das statistische Bundesamt oder statistikportal.de, IFH Köln, IHKS oder Statista erste Anlaufstellen. Eine nicht vollständige Liste finden Sie hier gruenderlexikon.de/checkliste/informieren/marktanalyse/branchendaten-marktdaten

Tabelle 1: Unterscheidungen von B2C und B2B nach Kategorien

KATEGORIE	B2C	B2B
Kunden(-verwaltung)	Benutzer = Kunde	Benutzer = Mitarbeiter Kunde = Firma/Abteilung
Käuferabsicht	oft emotional motiviert, seltener bedarfsorientiert	immer bedarfsorientiert
Entscheidungsfindungsprozess	kürzer und impulsiv von einer Person	länger und durchdacht mit mehreren Entscheidungsträgern
Transaktionsgröße (Durchschnitt pro Einkauf)	eher kleinere Warenkörbe	eher größere Warenkörbe
Kundenservice	bedient einen Endnutzer (weniger Einfluss auf Gesamtgeschäft)	bedient Gruppe von Endnutzern / Unternehmen (großer Einfluss auf Gesamtgeschäft)
Bepreisung	gleiche Preise; ggf. Rabattaktionen	Kunden/Kundengruppen haben unterschiedliche Preise, teilweise sind diese sogar je Kunde individuell vereinbart
Sortiment	keine Einschränkungen (jeder sieht alles)	Kundenindividuelle Sortimente; je nach Kunde/Mitarbeiter werden andere Produkte angezeigt
Registrierung	Jeder darf sofort bestellen	Login/Erstbestellung oft erst nach Prüfung (z. B. Handelsregistrauszug)
Verkaufseinheit	in der Regel Stück	Oft unterschiedliche Einheiten (Palette, Container, Rolle, ...) Teilweise auch individuelle Maße (Kommawerte 1,5m)
Genehmigungsprozess	nicht erforderlich	Mitarbeiter dürfen häufig nur einen bestimmten Warenkorbwert bestellen, darüber muss eine Führungskraft die Bestellung prüfen/genehmigen
Customer Experience	muss singuläre Entscheidungsträger überzeugen	muss mehrere Entscheidungsträger überzeugen
Erwartung an Nachhaltigkeit	steigen durch Kunden	steigen durch rechtliche Vorgaben (Lieferkettengesetz)
Anforderung an User Experience	hoch	niedrig aber steigend
Rechteverwaltung	alle Kunden sind gleich und können dies meist im Self-Service	Oft unterschiedliche Sichten/ Berechtigungen je Funktion (Fachkraft, Einkäufer, Einkaufsleiter) notwendig
Kommunikation	transaktionell und kurzfristig	persönlich und langfristig

Quelle: eigene Darstellung nach ElectronicSales 2017 inkl. Erweiterungen durch ibi research

3.2 Bestimmung der internen Ausgangssituation und Analyse der internen Ressourcen, Erfahrungen, und Prozesse

Nachdem mögliche Zielmärkte gründlich analysiert wurden, müssen die internen Umstände im eigenen Unternehmen betrachtet werden. Um eine möglichst umfangreiche Analyse durchzuführen, können folgende Fragestellungen helfen, die teilweise auch Überschneidungen mit der Erarbeitung der Zielsetzung und der Rahmenbedingungen haben:

- Ist das geplante E-Commerce-Projekt die erste Aktivität in diesem Bereich? (Wenn nein, wer kann E-Commerce-Kompetenz beitragen?)
- Ist E-Commerce der einzige Kanal, oder soll er nur die anderen Kanäle (Läden, Franchise, Niederlassung, ...) ergänzen oder unterstützen?
- Welche vorhandenen Geschäfts- und Unternehmensprozesse sind involviert?
- In welchem Wettbewerb befindet man sich im Heimatmarkt und im Zielland?
- Wie werden die Produkte gesucht (Suchmaschine und Marktplätze)?
- Wie viele freie organisatorische Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Welche personellen Ressourcen und Kompetenzen (z. B. Sprachkenntnisse) existieren im Unternehmen? Wo kann man diese Ressourcen und Kompetenzen ggf. zukaufen?
- Welche Prozesse & Abläufe müssen für ein Auslandsgeschäft angepasst werden?
- Ist die vorhandene IT-Infrastruktur geeignet (z. B. Schnittstellen zu ausländischen Marktplätzen)?
- Welche Produktzulassungen sind übergreifend gültig, welche Anpassungen muss man noch machen?
- Welche Synergien zwischen der Erschließung eines neuen Marktes und des vorhandenen Marktes gibt es?

4 Erarbeitung einer Markteintrittsstrategie

Nachdem die externe und interne Situation analysiert wurde, sollte man eine Markteintrittsstrategie für den spezifischen Markt erstellen. Hat man ein Land oder mehrere attraktive Länder identifiziert, gilt es zunächst die Kunden, sowie rechtliche und kulturelle Voraussetzungen kennenzulernen. Danach sollte man das eigene Vorgehen festlegen sowie noch einmal reflektieren, ob die nötigen Ressourcen vorhanden sind bzw. welche noch geschaffen werden müssen (intern oder extern). Zudem müssen die Verkaufs- und Marketingkanäle festgelegt und andere Aspekte wie Kundenservice und die Zusammenarbeit mit Dienstleistern reflektiert werden. Als Hilfestellung bieten viele IHKs sowie AHKs Beratungen zum Thema Markteintritt im Ausland und vielen anderen Themen an.

4.1 Analyse des lokalen Kundenverhaltens bzw. der Zielgruppen im Zielland

Bei einem Markteintritt ist es besonders wichtig, die lokalen Kunden kennenzulernen, da es starke Unterschiede in den Erwartungen in den Bereichen Logistik, Kommunikation, Payment, etc. gibt. Während man als deutsches Unternehmen in der DACH-Region vermutlich auf weniger Stolpersteine trifft, unterscheiden sich die Kunden aus anderen Ländern stark von bekannten Kundenmustern. Um die Kunden in einem ersten Schritt besser kennenzulernen, können folgende Aspekte betrachtet werden:

- Demographische Daten (Alter, Einkommen, Bildung, ...)
- Psychographische Merkmale (Interessen, Aktivitäten, Meinungen, Motivationen, Ziele, ...)
- Technologische Rahmenbedingungen (Endnutzergeräte, Social Media, Marktplatz-Nutzung, ...)
- Hauptsächlich genutzte Vertriebskanäle
- Wünsche an die Kommunikation und Transparenz
- Erwartungen an Lieferzeiten, Zahlungsverfahren, und Zahlungsziel

Für den B2B Bereich sollte man zusätzlich noch in Erfahrung bringen, welche Messen und andere offline Veranstaltungen existieren ( [existenzgruender.de](https://www.existenzgruender.de)) bzw. welche Rolle ggf. auch der Außendienst in der betreffenden Branche spielt.

Zusätzlich sollte man die direkte Konkurrenz im Land als Informationsquelle nicht außer Acht lassen. Durch eine sorgfältige Analyse können eigene Herausstellungsmerkmale erarbeitet und ein gleichwertiger oder besserer Service angeboten werden. Dies ist insbesondere wichtig, um schnell Neukunden zu gewinnen. Mögliche Fragen könnten sein:

- Wer und wo sind die Hauptkonkurrenten?
- Wie ist der Ruf der Produkte der Konkurrenz?
- Welche Produkte/Dienstleistungen werden wie angeboten?
- Wie ist die Bepreisungsstrategie?
- Wie hoch ist der Aufwand, um sich mit den Konkurrenten gleichzustellen?
- Wie gut ist der Kundenservice?
- Wie schnell kann die Konkurrenz das eigene Angebot kopieren (rechtliches und technisches Knowhow)?

4.2 Evaluation rechtlicher Voraussetzungen, prozessualer Eigenarten und kultureller Gegebenheiten

Um im Zielmarkt verkaufen zu dürfen, müssen die rechtlichen Voraussetzungen eingehalten werden. Zudem ist eine häufig auftretende Fehlerquelle die korrekte Versteuerung des Auslandsumsatzes. Hier ist in der EU seit 1. Juli 2021 die zweite Stufe des Mehrwertsteuer-Digitalpakets in Kraft getreten. Die komplexen Regelungen des Digitalpakets erfordern einiges an Vorbereitung in den Unternehmen, können aber auf Dauer die Mehrwertsteuerthematik deutlich vereinfachen. Hier bieten Steuerberater, IHKs oder auch spezialisierte Online-Dienstleister mittlerweile gute Unterstützung und Lösungen für deutsche Unternehmen. Nicht zu unterschätzen sind auch kulturelle Gegebenheiten im Zielmarkt. Diese sind womöglich nicht kodiert, aber unbedingt einzuhalten, um beim Zielpublikum anzukommen.

Rechtliche Aspekte (aus IXPOs Checkliste):

- Internationale Liefer- und Zahlungsbedingungen
- Wege der Konfliktlösung
- Verbraucherschutzgesetze
- Vertragswesen
- Schiedsgerichtsbarkeit
- Zulassungsvoraussetzungen
- AGBs, Haftungsfragen & Datenschutzbestimmungen
- Versteuerung

→ Für Fragen rund um internationales Recht kann man sich an die folgenden Anlaufstellen wenden:

- 🔗 **IXPOS – Rechtlicher Rahmen und internationale Vertragsgestaltung sowie Zahlungsabwicklung**
- 🔗 **Recht kompakt – Länderspezifische Rahmenbedingungen im Kompaktformat**
- 🔗 **IXPOS – Informationen zu zollrechtlichen Angelegenheiten in Bezug auf Wareneinfuhr und -ausfuhr**
- 🔗 **Vertreter der IHKs**

→ Für Fragen rund um die EU-Mehrwertsteuerreform und die Abwicklung der Regelungen kann man sich an die folgenden Anlaufstellen wenden:

- Steuerberater
- Dienstleister wie eClear 🔗 eclear.com oder Taxdoo 🔗 taxdoo.com
- Vertreter der IHKs

Kulturelle Aspekte 🔗 webinterpret.com/uk/blog/culture-global-ecommerce-buying-experience:

- **Angemessene Sprache:** Eine reine englische Lokalisierung spricht vielleicht eine größere Schnittmenge an als eine andere Landessprache, allerdings sind nur wenige Käufer (besonders im B2B Bereich) bereit, in einer anderen Sprache als der eigenen einzukaufen.
- **Genutzte Kommunikationswege:** Welche Apps und Social Media Plattformen benutzen die lokalen Kunden, um zu kommunizieren und wie wird die Kundschaft auf diesen Wegen (am besten) beworben?
- **Vertrauen in E-Commerce:** Je nach Entwicklung des lokalen Markts und der Datenschutzregelungen kann es nötig sein, das Vertrauen der Kunden z. B. durch sichere Verschlüsselung und Maßnahmen für die Informationssicherheit zu bestärken.

- **Anforderungen an UX:** „Andere Länder, andere Sitten“. Dieses Sprichwort gilt auch für die Anforderungen an die UX. Neben der Sprache ist das naheliegendste Beispiel die sich unterscheidende Leserichtung („links nach rechts“ oder „rechts nach links“). Diese Unterschiede weiten sich allerdings auch auf Bedienungselemente von Websites aus.

Als Hilfestellung dienen diese Quellen:

- 🔗 **Guide to Cross-cultural Design**
- 🔗 **Design for Global Audiences**

4.3 Erarbeitung der organisatorischen Voraussetzungen bzw. organisatorisches Vorgehen

Um Ihr Vorhaben umsetzen zu können, müssen Sie Ihr Vorhaben mit den organisatorischen Gegebenheiten abgleichen. Dazu zählen neben der Schaffung der nötigen Kompetenzen und Ressourcen auch eine Bestimmung der Verantwortlichkeiten und eine Definition und Überprüfung der nötigen Prozesse. Dafür kann folgende Checkliste als Basis verwendet werden 🔗 www.ixpos.de/ibg-de/internationalisierung/exportplan:

- Klären Sie die Eigentümerverhältnisse bei der Internationalisierung
- Bestimmen Sie geeignete Führungskräfte für Ihr Vorhaben
- Sorgen Sie dafür, dass Mitarbeiter die nötigen Kompetenzen haben (ggf. nachschulen oder zeitlich begrenzt zukaufen)
- Stimmen Sie sich mit etwaigen Kooperationspartnern und Lieferanten ab
- Definieren und erarbeiten Sie geeignete Logistikstrukturen (Versand und Retoure)
- Stellen Sie sicher, dass alle Prozesse und Abteilungen ineinandergreifen
- Haben alle Beteiligten eine gemeinsame Informationsbasis?
- Gehen alle Beteiligten nach einem gemeinsamen Plan vor?

4.4 Festlegen der geplanten Vertriebskanäle

Nachdem die organisatorischen Grundsteine gelegt sind, gilt es die Vertriebskanäle, die man nutzen will, zu bestimmen. Beispielt man den neuen Markt mit dem eigenen Online-Shop oder wählt man doch lieber einen internationalen Marktplatz, der auch im Zielland eine relevante Reichweite hat? Beide Ansätze haben klare Vor- und Nachteile. Beide Ansätze schließen sich gegenseitig auch nicht aus und können auch noch mit weiteren Vertriebskanälen, wie beispielsweise dem Außendienst oder Filialen verknüpft werden.

In der letzten Zeit wurden häufig international agierende Marktplätze wie Amazon oder eBay genutzt, um neue Märkte zu erschließen. Einige Vor- und Nachteile eines Marktplatzes sind in Abbildung 4 dargestellt. Für den eigenen Online-Shop drehen sich viele dieser Punkte in etwa um. So hat man wohl oftmals eine niedrigere Sichtbarkeit und Reichweite in einem neuen Markt, dafür aber keine Abhängigkeit vom Marktplatzbetreiber. Gleichzeitig hat man keine Konkurrenz auf der eigenen Website, kann jedoch keine vorhandenen Infrastrukturen und Prozesse im Zielmarkt nutzen. Jedoch können auch strategische Gründe dafür sprechen, beide Kanäle gleichzeitig in einem Land zu nutzen.

Abbildung 4: Vor- und Nachteile von Online-Marktplätzen

Vorteile	Nachteile
■ Einfacher Einstieg in den Online-Handel ■ Hohe Sichtbarkeit und Reichweite ■ Nutzung vorhandener Infrastruktur und Prozesse ■ Kalkulierbare Kosten ■ Anbieten eines breiten Produktspektrums ■ ...	■ Abhängigkeit vom Marktplatzanbieter ■ Registrierung teilweise Aufwendig ■ Einhaltung technischer und rechtlicher Vorgaben ■ Hoher Wettbewerb und Preisdruck ■ Kundenbindung sehr schwierig ■ ...

Quelle: ibi research DIHK, 🔗 <https://www.dihk.de/resource/blob/29154/11721f4996141de7b2e60f9ff4074c05/ihk-ibi-handelsstudie-2020-data.pdf>

Marktplatz

Bei der Auswahl der Marktplätze kann man sich anhand dieser Punkte orientieren:

- Reichweite des Marktplatzes im Zielland
- Kundentypen des Marktplatzes und Überschneidung mit der eigenen Zielgruppe
- Produktsortiment des Marktplatzes (Generalist versus Spezialist)
- Marktplatzkonditionen und -kosten
- Marktplatzvorgaben und -prozesse
- Unterstützte Prozesse durch den Marktplatzbetreiber (z. B. Versand, Retouren, Rechnungsstellung, ...)
- Haben die IT-Systeme (insb. Warenwirtschaft, PIM) funktionierende Schnittstellen zu dem Marktplatz und passen die Produktdaten (z. B. Struktur, Angaben, Sprache ...)
- Marketingwerkzeuge und -möglichkeiten auf dem Marktplatz
- Kundenservice und Kundenkommunikation (kann oder muss man mit dem Kunden direkt kommunizieren?)
- Konkurrenz auf Marktplatz (Anzahl der Händler und ist der Marktplatz-betreiber selbst Händler?)

TIPP: Sind Unternehmen in ihrem Heimatmarkt schon auf einem Marktplatz aktiv, ist es häufig sinnvoll zu prüfen, ob dieser Marktplatz im geplanten Zielland ebenfalls präsent ist. Viele der größeren Marktplätze wie Amazon, eBay oder auch Zalando ermöglichen es, über den bestehenden Zugang auch auf ausländischen Märkten die Produkte anzubieten. Zu beachten ist jedoch, dass dies zwar häufig auf den ersten Blick einfacher erscheint, aber auch einige Herausforderungen damit verbunden sein können. So kann es beispielsweise sein, dass nicht alle Produkte in dem Zielmarkt verkauft werden sollen oder dürfen oder ggf. ein anderes Preisniveau vorherrscht. Dies sind nur einige Beispiele, was es zu bedenken gibt und wo man ggf. nachsteuern muss oder prüfen sollte, welche Anpassungsmöglichkeiten die Marktplätze bieten.

Bei Online-Marktplätzen unterscheidet man internationale Marktplätze, also solche, die in mehreren Ländern aktiv sind, und nationale Marktplätze, die in der Regel nur in einem Land oder einer Region tätig sind. Die Marktplätze können sich dann nach den angebotenen Produkten unterscheiden: Generalisten versus Spezialisten. So findet man bei Amazon und eBay fast alle Produktkategorien, während Zalando sich auf Bekleidung und Schuhe fokussiert. Im Jahr 2020 machten Marktplätze 62% der globalen Online-Verkäufe aus digitalcommerce360.com/article/infographic-top-online-marketplaces. Die drei Marktplätze mit dem größten Anteil an den Verkäufen waren Amazon, Taobao und Tmall und sind eine gute Anlaufstelle für eine marktplatzorientierte Strategie. Jedoch ist Amazon nicht überall der beliebteste Marktplatz unter den Kunden. Von den drei größten sind Taobao und Tmall (beide Teil der Alibaba Group) vor allem in China beliebt. Zudem gibt es auch, je nach Art der angebotenen Ware oder nach Kundengruppe, Märkte, die für Händler interessanter sein können als ein Marktplatz, der „alles“ verkauft. Blickt man auf den B2B-Sektor, können sich zudem deutliche Unterschiede ergeben. Eine Zusammenstellung interessanter Marktplätze nach Region finden Sie in Tabelle 2.

Tabelle 2: Ausgewählte Marktplätze nach Region

REGION/LAND	MARKTPLATZ
Nordamerika (USA & Kanada)	■ Amazon ■ eBay ■ Walmart ■ Rakuten ■ Best Buy ■ Etsy
Asia-Pacific (insbesondere China)	■ Alibaba ■ AliExpress ■ JingDong ■ TaoBao ■ Tmall Global ■ XiaoHongShu
Australien & Neuseeland	■ Amazon ■ eBay ■ Etsy ■ GraysOnline
Indien	■ Flipkart ■ Amazon
UK	■ Amazon ■ ebay ■ Etsy ■ Not on the High Street (NOTHS) ■ Zalando
Deutschland	■ Amazon ■ eBay ■ Otto ■ Kaufland.de ■ Zalando ■ Mercateo ■ Conrad.bi ■ Wucato
Niederlande	■ Amazon ■ Bol ■ Wehkamp ■ Zalando
Italien	■ Amazon ■ Zalando
Mexiko	■ Mercado Libre Mexiko ■ Amazon ■ Linio ■ Liverpool
Brasilien	■ Mercado Livre Brasil ■ Lojas Americanas ■ Casas Bahia ■ Amazon
Argentinien	■ Frávega ■ Mercado Libre Argentina

(Quelle: Shopify shopify.com/enterprise/global-ecommerce-marketplace inkl. Erweiterungen durch ibi research)

Online-Shop

Falls man sich für einen Online-Shop oder hybriden Ansatz entscheidet, gibt es im Wesentlichen zwei Möglichkeiten, vorzugehen. Entweder man setzt auf das bestehende Shop-System auf und lokalisiert den bestehenden Online-Shop, in dem man diesen „übersetzt“ und anpasst (z. B. Preise, Optik, Zahlungsverfahren, Abläufe, ...), oder man setzt für das Land ein neues, eigenständiges System auf. Beide Vorgehensweisen haben ihre Vor- und Nachteile. Entscheidend ist auch, ob schon ein Shop-System im Einsatz ist und welche Möglichkeiten zur Internationalisierung dieses bietet.

Hier finden Unternehmen einige Punkte, an denen man sich bei der Auswahl eines Shop-Systems orientieren kann, egal ob man einen eigenen Shop für den Zielmarkt aufbaut oder einen bestehenden Online-Shop für das Zielland lokalisiert:

- Möglichkeiten zur Produktbeschreibung (mehrere Bilder pro Produkt, Vergrößerung, Video, 3-D-Ansicht)
- Mögliche Produktanzahl (auch bei zukünftigen Erweiterungen)
- Möglichkeit zur Abbildung von Varianten (z.B. unterschiedliche Größenbezeichnungen in unterschiedlichen Ländern)
- Navigations- (z. B. Zuordnung von Produkten zu mehreren Kategorien) und Suchmöglichkeiten
- Internationale Nutzbarkeit (z. B. Mehrsprachigkeit, automatische Lieferkosten- und Steuerberechnung)
- Unterstützung der SEO (Suchmaschinenoptimierung), z.B. durch individuelle Titel und Metatags je Produkt und Sprache
- Marketing-Funktionen: Gutscheine, Banner, Cross-Selling, soziale Medien bzw. Verknüpfung mit Social-Commerce-Aktivitäten
- Skalierbarkeit der Lösung (Ist die Produktanzahl begrenzt? Kann ich weitere Sprachen/Länder aufschalten?)
- Sicherheit des Systems (Wird das Thema IT-Sicherheit durch den Anbieter thematisiert? Gibt es regelmäßige kostenlose Updates? Gibt es externe Sicherheitszertifizierungen?)
- Support-Funktionalitäten des Herstellers/Dienstleisters
- Welche Kosten fallen für die Inbetriebnahme und den laufenden Betrieb des Shop-Systems an?
- Welche Lizenzen werden angeboten? (Kauf-Lizenz, Open-Source-Lizenz, Miete)
- Fit zur eigenen Infrastruktur und Strategie: Schnittstellen zur Warenwirtschaft (WWS), Produktinformationsmanagement-System (PIM), Customer-Relationship-Management-System (CRM), Zahlungsabwicklung und weiteren Systemen
- Welche Dienstleister (z. B. Logistik, Payment, Steuern, Marktplätze, ...) bieten Schnittstellen und Services für das Shop-System an?
- Welche Umsetzungspartner/Agenturen gibt es für das Shop-System?

4.5 Versand, Retouren und Kundenservice

Verkaufsabwicklung und Logistik

Hat der ausländische Kunde im Shop oder auf dem Marktplatz eingekauft, dann stellt sich bei physischen Waren abschließend das Problem, wie sie an den Kunden geliefert werden sollen. Hier gilt es nun zu unterscheiden, ob die Ware beim Unternehmen selbst vorgehalten wird oder bei einem Dienstleister. Das kann neben einem Fulfillment-Dienstleister auch der Logistikservice eines Marktplatzbetreibers sein (z. B. Fulfillment by Amazon (FBA), eBay Fulfillment, ZFS – Zalando Fulfillment Solutions). Nutzt man einen Dienstleister, muss man im Wesentlichen nur die Bestelldaten übertragen und die Sendung wird dann an den Käufer versandt. Die meisten Shop- oder Warenwirtschaftssysteme halten hierfür Schnittstellen bereit. Mittlerweile gibt es neben den bekannten großen Paket- und Fulfillment-Dienstleistern auch einige etablierte mittelständische Dienstleister, die sich auf Cross-Border-E-Commerce spezialisiert haben. Im Netzwerk logistic-natives e.V. ( logistic-natives.com) haben sich einige solcher Unternehmen organisiert.

Bedient man die Bestellungen aus dem eigenen Lager, so steht dabei primär die Frage nach der Verpackung und der Versandart im Vordergrund. Bei der Wahl der Verpackung sollten auch Nachhaltigkeits- und Umweltgesichtspunkte beachtet werden. Der Warenversand an ausländische Kunden stellt mittlerweile auch kein allzu großes Problem mehr dar. Die meisten Paketdienstleister und Spediteure bieten heute den Versand in europäische und außereuropäische Länder an und stellen häufig auch ergänzende Informationen und Serviceleistungen bereit.

Hier müssen aber auch wieder die entsprechenden Daten an die Dienstleister übertragen werden. Es muss geprüft werden, ob die eigene Software mit den Systemen des jeweiligen Dienstleisters kompatibel ist. Beispielsweise hat meist jeder Paketdienst eigene Anforderungen an die Gestaltung der Paketlabels. Das sollte die Software beherrschen, ebenso die Adressprüfung. Falsch versandte Lieferungen kosten Geld und verursachen einiges an Ärger auf Seiten des Verkäufers und Käufers. Daher sollte im besten Fall schon im Web-Shop eine Prüfsoftware für länderspezifische Adressen enthalten sein.

Von Seite des Versenders aus ist besonders darauf zu achten, dass die Waren ausreichend vor Beschädigungen beim Transport geschützt sind (z. B. durch eine zusätzliche Polsterung zwischen der Originalverpackung und der Versandverpackung) und dass die Sendung richtig adressiert ist. So ist beispielsweise bei Sendungen nach Russland oder in asiatische Staaten zu berücksichtigen, dass der Fahrer des Paketdienstes vor Ort in der Regel nicht mit den in Deutschland gebräuchlichen lateinischen Schriftzeichen vertraut ist.

Je nach Kundenerwartung muss die Logistik in Bezug auf Lieferzeit und Zustellung auch einiges leisten. Optionen wie Sendungsverfolgung und verschiedene Versandoptionen können erwartet werden. In der Verkaufsabwicklung ist es zudem wichtig, für Transparenz in der Retouren- und Rechnungsabwicklung zu sorgen. Um sich auf die Anforderungen vorzubereiten, können die folgenden Fragen helfen:

- Welche Infrastruktur existiert? Was muss noch aufgebaut werden?
- Falls man keine eigenen Strukturen aufbauen möchte, welche Logistik-Partner existieren?
- Wie hoch sind die Logistikkosten und kann man diese weiterverrechnen?
- Wie kann man nötige Daten bereitstellen und in welchem Format?
- Wie kann man die Logistik-Partner in die eigenen Prozesse eingliedern?
- Welche Eigenheiten bezüglich Adressen existieren?
- Welche Erwartungen (z. B. Sendungsinformationen, Services) der Kunden kann man selbst bzw. mit Dienstleistern erfüllen?
- Welche Unterlagen muss man für gewisse Waren beilegen bzw. vorab bei Behörden einreichen?

Neben der Umsatzsteuer existieren auch einige spezielle Verbrauchssteuern, die beim Verkauf über das Internet berücksichtigt werden müssen. Für Lieferungen innerhalb der EU fallen solche Verbrauchssteuern insbesondere für Alkohol, alkoholische Getränke und Tabakerzeugnisse an. Bei Lieferungen solcher Waren ins Ausland empfiehlt es sich, vorab beim Paketdienstleister bzw. bei der ausländischen Zollbehörde nachzufragen, ob und in welcher Höhe bei der Einfuhr Steuern abzuführen sind.

Ansonsten werden bei Lieferungen innerhalb der Europäischen Union bis auf wenige Ausnahmegebiete keine Zölle erhoben und es sind auch keine Zolldokumente erforderlich. Ausnahmen können unter www.zoll.de abgerufen werden. Über die Regelungen für Nicht-EU-Länder und EU-Ausnahmegebiete sollten sich Unternehmen bei der Zollbehörde bzw. ihrem Paketdienstleister oder Spediteur erkundigen. Bei Versand generell ist zudem auch noch die EU-Verpackungsverordnung zu beachten. Weitere Information dazu finden Unternehmen z. B. hier:

- ➡ **Verpackungen und Verpackungsabfälle**
- ➡ **Verpackungsgesetz – Pflichten für Unternehmen**

Retourenabwicklung im Ausland:

Die Mehrzahl der Händler gibt an, dass einer der größten Kostentreiber im Auslandsgeschäft die Versand- und Retourenabwicklung ist. 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 europäische Märkte überwiegend in Deutschland erfolgt. Die Versandkosten, in der Regel das Porto, sind dann beim Versand ins Ausland bzw. bei den Retouren aus dem Ausland entsprechend höher als bei reinen Inlandstransaktionen. Zudem ist, auch im Inland, das Retouren-Porto meist höher als das Versand-Porto.

Erfolgt der Versand auch noch in ein Drittland, steigen die Portokosten meistens nochmal. Nicht nur deswegen erfolgt die Lagerhaltung in Drittländern (z. B. USA und China) überwiegend im Zielland. So lassen sich die Versandkosten zum Kunden in der Regel reduzieren. Jedoch spielt hier oft auch wieder das Thema Zoll eine nicht zu unterschätzende (Kosten-)Rolle, wie im Abschnitt „Verkaufsabwicklung und Logistik“ bereits ausgeführt.

Bei Retouren aus dem Ausland müssen sich Unternehmen gut überlegen, wie sie diese handhaben wollen und wo die Retourenverarbeitung stattfinden soll. Neben dem möglicherweise anfallenden Rücksendeporto müssen auch die Kosten für das Retourenhandling von der Annahme der Ware, der Sichtung der Ware, der Warenaufbereitung, der Wiedereinlagerung der Ware oder ggf. der Weiterverwertung berücksichtigt werden, nicht zu vergessen mögliche Kosten für die Rückerstattung des Kaufpreises. Bei Retouren aus einem Drittland in das Heimatland eines Händlers können ggf. auch noch Kosten für die Rückverzollung dazu kommen.

Viele Händler nutzen mittlerweile für die Retourenabwicklung Dienstleister, die ggf. auch im ausländischen Zielmarkt eine Niederlassung haben und die Retoure dort bearbeiten und dann die Ware weiterverkaufen bzw. gesammelt in das Ausgangslager des Verkäufers zurücksenden. Sollte ein Unternehmen in einem Land eine eigene Auslandsniederlassung bzw. Filiale haben, könnten die Retouren natürlich auch dorthin gesandt werden. Hierzu müssen dann aber auch dort die entsprechenden Prozesse aufgebaut werden.

Neben der eigentlichen Retourenabwicklung müssen Verkäufer aber auch schon über mögliche Retouren nachdenken, bevor die überhaupt entstehen. In vielen Ländern sind die Vorgaben und Abläufe bei Retouren anders als in Deutschland. Dieses Kauf- und Retourenverhalten der Kunden sollte bei der Gestaltung des Retourenprozesses mit bedacht werden. Beispielsweise muss man sich überlegen, ob es erwartet wird, sinnvoll oder sogar Pflicht ist, das Rücksendeporto zu übernehmen. Der deutsche Kunde ist es beispielsweise gewohnt, dass er die Ware kostenlos zurückschicken kann, während der französische Kunde aus der Historie heraus eher daran gewöhnt ist, dass er Rücksendungen bezahlen muss. Aber nicht nur das Rücksendeporto muss bedacht werden.

Ebenso sollte man sich fragen, ob man ein Retouren-Label beilegen muss/soll oder nicht. Dadurch könnte die Kundenzufriedenheit steigen und es könnten auch Folgebestellungen entstehen, weil die Rücksendung für den Kunden vereinfacht wird. Dies sind nur einige Punkte, die man sich überlegen muss, wenn man sich dem Thema nähert. Häufig helfen hier Nachfragen bei Experten, ein Blick auf die Konkurrenz oder einfach eine Testphase. Letztendlich muss man festhalten, dass Retouren auch im internationalen E-Commerce, im B2C, und wenn auch in niedrigeren Umfang im B2B, zum täglichen Geschäft gehören. Welche Ausgestaltung des Retourenablaufs in einem Markt akzeptiert wird, werden die Kunden entscheiden. Am sinnvollsten ist es, Retouren zu vermeiden. Hier einige Punkte, die helfen, dass Retouren nicht zum Problem werden:

- Informieren Sie sich vor der Eröffnung des Online-Shops oder der Nutzung des Marktplatzes über die Retourengewohnheiten und -vorschriften in den einzelnen Ländern
- Passen Sie die Produktbeschreibung an landesspezifische Erwartungen an und ergänzen Sie länderspezifische Informationen (Texte, Bilder, Videos, Kundenbewertungen, Hilfen etc.)
- Bieten Sie einen guten und schnellen Kundenservice in der Landessprache an (telefonisch, online oder vor Ort) bzw. weiterführende Hilfsangebote (Erklärvideos, Chatbot, Community, ...)
- Achten Sie auf eine hohe Produktqualität und pflegen Sie Ihr Sortiment
- Erfassen und analysieren Sie relevante Versand- und Retourendaten (Retourengründe, Produkt, Versanddienstleister, Kunden, Zahlungsverfahren etc.)
- Versuchen Sie die angegebenen Lieferzeiten einzuhalten und erzeugen Sie für den Käufer einen transparenten Prozess (u. a. Track and Trace)
- Steuern Sie bei Hochretounierern (Kunden, Produkte) gegen; nutzen Sie Anreizsysteme, aber auch Serviceeinschränkung (z. B. Einschränkung bei den angebotenen Zahlungsverfahren) und angepasstes Marketing
- Etablieren, kontrollieren und optimieren Sie den Ablauf der Retourenprozesse

Kundenservice:

Die Erfahrung zeigt, dass die Qualität des Kundenservices für viele Kunden ein wichtiger Loyalitätstreiber ist. Nicht nur deswegen ist es essenziell, den Kundenservice für den geplanten Auslandsverkauf vorzubereiten. Dazu sollten Ihnen die folgenden Fragestellungen helfen:

- Soll der lokale Kundenservice über einen Dienstleister oder im eigenen Unternehmen geregelt werden?
- Wie umfangreich muss der Kundenservice sein (z. B. Telefonservice vs. Vorort-Service)?
- Welches Level an Kundenservice wird von der Kundengruppe erwartet?
- Wünscht die Kundengruppe „Self-Service-Angebote“?
- Kann ein Teil des Services auch durch technische Lösungen wie Chat-Bots oder durch eine Community abgebildet werden?
- Wie verfügbar muss der Kundenservice sein?
- Was sind die erforderlichen sprachlichen & fachlichen Kompetenzen der Kundendienstmitarbeiter?

Payment:

Je nach Land oder Ländergruppe können verschiedene Präferenzen für die Zahlungsmethodik existieren. So bevorzugen zum Beispiel die skandinavischen Länder stark lokale Angebote für das Online-Shopping (wlpayments.com/most-popular-payment-methods-in-the-nordics), während in Deutschland historisch die Rechnung einen hohen Stellenwert hat. Wie Händlerberichte und Studien zeigen, ist das Angebot eines passenden Zahlungsverfahrensmixes ein starker Treiber für die Conversion Rate und die Kundenzufriedenheit. Bringen Sie also in Erfahrung:

- Welche Zahlungsverfahren werden von den Kunden (B2C und B2B) bevorzugt genutzt?
- Unterscheidet sich die Nutzung nach Produktsegment, Warenkorbgröße, Neu- oder Bestandskunde etc.?
- Wie läuft die Zahlungsabwicklung üblicherweise ab?
- Welche Kosten fallen bei der Nutzung eines Zahlungsverfahrens für Sie als Verkäufer an (auch im Retourenfall)?
- Welche Payment Service Provider und Dienstleister existieren?
- Kann Sie Ihr bestehender Dienstleister auch im Zielmarkt unterstützen?

Wie unterschiedlich die Nutzung der Zahlungsverfahren in einzelnen Ländern sein kann, zeigt Tabelle 3:

Neben international verbreiteten Verfahren wie Rechnung, Vorkasse, Kreditkarte oder auch PayPal, existieren noch eine ganze Reihe länderspezifischer Zahlungsverfahren, die man jeweils auf ihre Relevanz für das eigene Engagement prüfen sollte.

Tabelle 3: Nutzung von Zahlungsverfahren in einzelnen Ländern

LAND	VORKASSE	LASTSCHRIFT	KREDITKARTE	PAYPAL	NACHNAHME	RECHNUNG	AMAZON PAY	DIREKT-ÜBERWEISUNG	SONSTIGE
Deutschland	34%	10%	24%	50%	1%	54%	6%	6%	4%
Österreich	38%	11%	26%	59%	0%	44%	10%	8%	4%
Schweiz	38%	8%	24%	42%	2%	52%	4%	12%	2%
Frankreich	20%	5%	23%	45%	2%	39%	13%	4%	11%
Niederlande	24%	2%	24%	48%	0%	38%	2%	29%	10%
Italien	33%	2%	26%	48%	0%	30%	20%	2%	7%
Großbritannien	11%	2%	43%	50%	0%	32%	14%	2%	9%
USA	18%	3%	34%	39%	0%	50%	5%	3%	8%
China	15%	0%	5%	5%	0%	16%	0%	2%	11%

Quelle: ibi research 2019 ibi.de/veroeffentlichungen/Erfolgsfaktoren-im-internationalen-E-Commerce

Tabelle 4: Relevante länderspezifische Zahlungsverfahren im europäischen Ausland

LAND	ZAHLUNGSVERFAHREN
Belgien	■ Bancontact
Frankreich	■ Cartes Bancaires (früher Carte Bleue)
Italien	■ PagoBancomat
Niederlande	■ iDEAL
Polen	■ Pay-by-links
Portugal	■ Multibanco
Russland	■ QIWI
	■ Yandex.Money

Quelle: eigene Darstellung nach adyen.com/de_DE/knowledge-hub/guides/global-payment-methods-guide/local-payment-methods-in-europe

Tabelle 5: Relevante länderspezifische Zahlungsverfahren auf dem amerikanischen Kontinent

LÄNDER	ZAHLUNGSVERFAHREN
Kanada	■ Interac Online
USA	■ Discover
Brasilien	■ Boleto ■ Elo

Quelle: eigene Darstellung nach adyen.com/de_DE/knowledge-hub/guides/global-payment-methods-guide/local-payment-methods-in-north-america

Tabelle 6: Relevante länderspezifische Zahlungsverfahren im Asien-Pazifik

LAND	ZAHLUNGSVERFAHREN
Australien & Neuseeland	■ POLi ■ AfterPay ■ Zip
China	■ AliPay ■ UnionPay ■ WeChat Pay
Hongkong	■ UnionPay
Indonesien	■ DOKU Wallet
Japan	■ Kombini
Philippinen	■ GCash

Quelle: eigene Darstellung nach adyen.com/de_DE/knowledge-hub/guides/global-payment-methods-guide/local-payment-methods-in-asia-pacific

4.6 Auswahl und Zusammenarbeit mit Dienstleistern

Grundsätzlich ist es zu überlegen, ob man bei einem E-Commerce-Engagement im In- oder Ausland nicht auch mit einem Dienstleister zusammenarbeitet. Bei der Auswahl und Zusammenarbeit mit Dienstleistern sind eine gute Analyse und Recherche notwendig, um die Erfolgchancen zu erhöhen. Folgende Kriterien können bei der Auswahl von Dienstleistern verwendet werden:

- Umfang und Art der Zusammenarbeit
- Fachliche und kulturelle Nähe zum eigenen Unternehmen
- Erfahrungen und Ressourcen im Zielmarkt
- E-Commerce- und IT-Kompetenz
- Branchenkompetenz (Referenzen)
- Feste Ansprechpartner
- Definierte Kommunikationswege
- Größe des Dienstleisters
- Transparenz über Arbeitsweisen
- Zertifikate und Standards
- Individualisierung der Zusammenarbeit
- Ausmaß der Subunternehmerbeauftragung

5 Experteninterview zum internationalen Online-Handel

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 Schadensersatzfälle 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.

Kurzbiografie – Dr. Peter Raster



Dr. Peter Raster ist einer der drei Geschäftsgründer und -inhaber der Marawe GmbH. Das Unternehmen beschäftigt zwischen 10 und 15 Mitarbeiter und vertreibt Produkte unter den marken Tifoo, GoldAnalytix und Toboli. Hierbei wird v. a. in Nischenmärkten im Bereich Bauchemie gewirtschaftet.

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 abgewickelt 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 Auslands-geschäft (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 Marktkennntnisse?

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 Landessprache 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 deutschsprachigen 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 Warenzustellung. 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 Retouren-Adresse 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 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 durchdachte 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 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.

6 Fazit und Ausblick

Cross-Border-E-Commerce bietet enorme Chancen und weist attraktive Entwicklungstendenzen auf. Prognosen sehen für viele Branchen eine vielversprechende Zukunft mit stetig wachsenden Umsatzzahlen. Es wird aber auch deutlich, dass die Internationalisierung kein Erfolgsgarant ist und nicht automatisch die Bilanz eines Unternehmens verbessert. Um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, ist vor allem eins wichtig: Eine gute Vorbereitung und ein überlegtes Handeln. Man muss sich auf den neuen Markt einstellen, seien es nun Eigenheiten der Kunden, der Logistik, der Dienstleister oder rechtliche Gegebenheiten.

Nicht selten scheitern unvorbereitete Unternehmen an neuen internationalen Märkten. Dies kann unterschiedliche Ursachen haben – von falschen Beweggründen (z. B. Erschließung neuer Absatzmärkte) 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 Stellschrauben, denen Beachtung geschenkt werden muss. Jeder Händler sollte diese Faktoren analysieren und darauf basierend eine Internationalisierungsstrategie mit möglichst detaillierten Handlungsschritten entwickeln. Nutzen Sie dazu auch die Hilfe externer Experten sowie Ihre Netzwerke zu befreundeten Unternehmen und Ansprechpartnern. So kann man den Herausforderungen dann auch gemeinsam begegnen.

7 Überblick über Hilfsmittel und weiterführende Quellen

Websites

- ➔ [AHK – Die Deutschen Auslandshandelskammern](#)
- ➔ [BIHK – Länderwissen](#)
- ➔ [GTAI – Trade](#)
- ➔ [Existenzgründer.de](#)
- ➔ [HDE – Handelsverband Deutschland](#)
- ➔ [ibi research](#)
- ➔ [IHK München](#)
- ➔ [IHK zu Essen – Länderdarstellung](#)
- ➔ [iXPOS – Das Außenwirtschaftsportal](#)
- ➔ [Logistic Natives e.V](#)
- ➔ [Portal der Außenwirtschaftsförderung des BMWi](#)
- ➔ [Statista](#)
- ➔ [Zoll](#)

Checklisten

- ➔ [Checkliste: Muss ich mein Angebot anpassen, um es zu exportieren?](#)
- ➔ [Checkliste: Finanzierungsbedarf für Export-Vorhaben](#)
- ➔ [Dienstleistersuche](#)
- ➔ [AUMA – Unterstützung im Ausland](#)
- ➔ [BMWK – Dienstleister im Ausland](#)
- ➔ [BMWK – Dienstleister aus Nicht-EU-Land](#)
- ➔ [iXPOS – Auslandsmärkte erschließen](#)

Über ibi research



Seit 1993 bildet die **ibi research an der Universität Regensburg GmbH** eine Brücke zwischen Universität und Praxis. Das Beratungs- und Forschungs-institut betreibt anwendungsorientierte Forschung und Beratung mit Schwerpunkt auf Innovationen rund um Finanzdienstleistungen und den Handel.

ibi research arbeitet auf den Themenfeldern E-Business, Retail Banking und Governance & Controlling. Zugleich bietet ibi research in Zusammenarbeit mit seinen Partnern umfassende Beratungsleistungen zur Umsetzung der Forschungs- und Projektergebnisse an.

Das ibi-Partnernetzwerk (www.ibi.de/partnernetzwerk.html) stellt heute den umfangreichsten Innovationsverbund im deutschsprachigen Finanzdienstleistungsbereich dar. Im Mittelpunkt steht der Netzwerkgedanke. ibi research stellt den Partnern die Forschungsergebnisse zur Verfügung, führt auf neutraler Plattform Experten der Finanzdienstleistungs- und Handelsbranche zusammen, fördert den intensiven Dialog und unterstützt dadurch den wertvollen Austausch von Ideen, Konzepten und Erfahrungen.

Impressum

Verleger und Herausgeber:

BIHK Service GmbH
 Gertrud Oswald
 Max-Joseph-Straße 2
 80333 München
 ☎ 0911 23386-3
 @ info@awz-bayern.de
 🌐 www.international.bihk.de

Ansprechpartner:

Sophie Treiber
 Referentin Europa
 ☎ 089 5116-1492
 @ treiber@muenchen.ihk.de

Dr. Christian Neugebauer
 Referent Nordafrika, Naher Osten, Türkei

☎ 089 5116-1361
 @ neugebauer@muenchen.ihk.de

Verfasser:

ibi research an der Universität Regensburg GmbH:
 Tobias Held
 Ulrike Beckmann
 Stefan Plötz
 Dr. Georg Wittmann

Gestaltung:

ibi research an der Universität Regensburg GmbH, Regensburg

Bildnachweis:

Titel: stock.adobe.com © peshkova

Stand: Februar 2022

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

