



# Wie der Sprung über die Grenze gelingt

Die Hochschule Luzern schreibt dieses Jahr zum dritten Mal den CAS «International Marketing and Communication» aus. Wir zeigen, worum es darin geht – und wie Teilnehmer des letztjährigen CAS den Kurs erlebt haben.

**E**in Schweizer Lebensmittelhersteller will seine Produkte den US-Konsumenten schmackhaft machen, ein Pharmaunternehmen den chinesischen Markt mit Medikamenten beliefern, ein Industrieunternehmen ein Bauprojekt in Indien realisieren. Die einen bringt der kleine Binnenmarkt dazu, neue Absatzmöglichkeiten zu finden. Andere erhoffen sich, vom Wirtschaftswachstum in den aufstrebenden Staaten zu profitieren.

Die Szenarien und Beweggründe, weshalb hiesige Unternehmen über die Schweiz hinaus aktiv werden, sind unterschiedlich. Eine Herausforderung ist der Sprung über die Grenze aber in jedem Fall: die Wahl des geeigneten Marktes, die Form des Markteintritts (gehe ich über einen Handelspartner, gründe ich ein Joint Venture oder ein eigenes Tochterunternehmen?), die richtigen Strategien zur Marktbearbeitung, die Wahl der Vertriebspartner, rechtliche Faktoren (z.B. ökologische Vorschriften, steuerliche Belastung) und die Kommunikation.

Wer sich unvorbereitet ins Auslandabenteuer stürzt, schmälert seine Chancen auf Erfolg. Manche Unternehmen seien sich der Konsequenzen einer Expansion zu wenig bewusst, sagt Anja Janoschka, Professorin am Institut für Kommunikation und Marketing (IKM) der Hochschule Luzern (HSLU). Seit 2012 führt die Fachhochschule jährlich den CAS «International Marketing and Communication» durch und wappnet Marketing- und Kommunikationsverantwortliche sowie Verkäufer und Führungspersonen für ihr internationales Engagement.

Der Rahmen: An 16 Kurstagen in der Schweiz und in einer Studienwoche im Ausland erwerben die Teilnehmer Wissen, um internationale Marketing- und Kommunikationsstrategien zu entwickeln. Sie lernen Markteintrittsstrategien für wichtige Schweizer Exportmärkte kennen, betrachten verschiedene Distributionswege und kulturelle Unterschiede und setzen sich mit den Anforderungen und

Umsetzungsmöglichkeiten des Marketing-Mix im internationalen Bereich auseinander.

Hat man genügend personelle und finanzielle Ressourcen? Sind die eigenen Mitarbeiter motiviert, ins Ausland zu gehen? Kann man einen Fehlschlag auffangen, ohne dass das Unternehmen im Heimmarkt gefährdet wird? Solchen Fragen wird oft zu wenig Beachtung geschenkt, sagt Janoschka, die den CAS leitet. Häufig unterschätzt werden auch die kulturellen Unterschiede. Nicht nur bei Themen wie Arbeitsweise, Ressourcen oder Staff komme es teilweise zu unangenehmen Überraschungen. In China kann es gut vorkommen, dass ganze Teams zu einem anderen Arbeitgeber wechseln, wie Janoschka ausführt.

Auf kommunikativer Ebene warten weitere Stolpersteine. Einerseits Übersetzungsfehler oder 1:1-Übersetzungen, die in einem anderen kulturellen Kontext anders verstanden werden. Andererseits muss je nach Markt auch die Bildwelt angepasst werden. Dies gilt insbesondere für arabische Länder, in denen es strenge Vorschriften gibt, wie Frauen in der Werbung dargestellt werden dürfen.

## Global, lokal oder global?

Was viele Unternehmen bei der Expansion beschäftigt: Die richtige Balance zwischen globalem und lokalem Denken zu finden. «Eine globale Strategie macht v.a. für Konsumgüter Sinn, die homogene Zielgruppen ansprechen und nicht oder wenig kulturdifferenziert sind», erklärt Janoschka. Parfums zum Beispiel oder Hightech-Produkte wie Computer und Chips. Produkte, die weltweit identisch sind oder sich nur marginal unterscheiden.

Möglich ist auch eine Mischform, genannt global. Z.B. ein globales Markenversprechen, in der Kommunikation jedoch kulturell adaptiert. Rasierkliegen oder Glaces eigneten sich dafür, global oder global beworben zu werden, so Janoschka. Beispielsweise global bei der Gruppierung von ähnlichen Märkten, adaptiert bei anderem Konsumentenverhalten und Bedürfnissen.

Die Kostenersparnis durch eine globale Strategie ist oftmals beträchtlich, dafür nimmt man in Kauf, dass man nicht die komplette Zielgruppe anspricht. «Parfumersteller werben nicht selten weltweit mit einem französischen Claim – ohne Anspruch, dass er verstanden wird», so Janoschka. Vielmehr gehe es darum, durch die Sprache bestimmte Assoziationen zu wecken an Frankreich, das Ursprungsland des Parfums. Anglizismen auf der anderen Seite würden häufig verwendet, um Grösse und Modernität zu suggerieren. Vorsicht sei allerdings bei spezifischen

Zielgruppen geboten. «Gerade ältere Verbraucher reagieren zum Teil negativ auf Anglizismen.»

Wichtig sei eine lokale Strategie dagegen für regional verwurzelte oder soziokulturell geprägte Produkte wie Nahrungs- und Genussmittel. Als Beispiel nennt Janoschka den Schokoladenhersteller Lindt, der für den Nordamerikanischen Markt sein Sortiment dem Geschmack der amerikanischen Konsumenten angepasst hat.

## Theorie und Praxis

«Wir haben zwei Ansprüche», erklärt Janoschka. «Einerseits Wissen zu vermitteln, das die Teilnehmer direkt umsetzen können. Andererseits sollen sie sich mit den wichtigen Theorien und Ansätzen einmal befassen haben.»

Der CAS wird denn auch nicht nur in den Hörsälen geführt. Neben einer Exkursion zum Aufzug- und Fahrtreppenhersteller Schindler besuchten die CAS-Teilnehmer während der Studienwoche in Seattle den Hauptsitz der Kaffee-Kette Starbucks und die Werke des Flugzeugherstellers Boeing, in denen der neue Dreamliner hergestellt wird.

An der Partneruniversität in Seattle war dann wiederum Theorie und Praxis angesagt. Neben Vorlesungen wurde an einem Podium mit Praktikern über den Einsatz von Social Media in der Marketingkommunikation diskutiert. Und bei der Erarbeitung von Marktstrategien für Schweizer Unternehmen im amerikanischen Markt: Eine Gruppe entwarf beispielsweise für die Beauty-Fachschule Swiss Nail Academy ein Szenario, wie sie in den USA Fuss fassen könnte. Eine andere hatte sich für den in den USA bereits bekannten Therapiegerätehersteller Hocoma überlegt, wie sich die Marketingmassnahmen ausbauen liessen.

Den Mix zwischen Praxis und Theorie bringen auch die Dozenten des CAS mit. Sie sind Praktiker mit wissenschaftlichem Hintergrund – oder Akademiker, die durch Berufserfahrung oder Beratungsmandate über praktisches Know-how verfügen. Im diesjährigen Kurs haben u.a. ein Marketingleiter eines internationalen Konsumgüterkonzerns unterrichtet, ein B2B-Experte eines Technologieunternehmens, ein Kommunikationsverantwortlicher einer Aussenhandelsorganisation sowie ein Strategie einer internationalen Werbeagentur.

«Um die Trial-and-Error-Methode kommen Unternehmen beim Schritt ins Ausland nicht herum», so Janoschka. «Entscheide sollten im internationalen Marketing jedoch nicht nur aus dem Bauch heraus getroffen werden.»

**Isabel Imper**

## IN KÜRZE

Der CAS «International Marketing and Communication» richtet sich an Personen, die im internationalen Marketing/Kommunikation oder im Verkauf tätig sind und widmet sich sowohl dem B2B-Bereich als auch dem B2C-Bereich. Das Augenmerk wird auf die vier operativen Marketinginstrumente, die 4Ps, gelegt: Product (Gestaltung des Produkts), Price (Preispolitik), Place (Distribution), Promotion (Kommunikation). Eine Klasse umfasst in der Regel um die 15 Teilnehmer (maximal 24 Studierende). Der CAS kann einzeln gebucht werden oder im Rahmen des MAS Communication Management. Kosten: 11 500 Franken (plus Kosten für Reise und Unterkunft der Studienwoche).

Informationen und Anmeldungen für das Herbstsemester 2014 unter: [bit.ly/1mqtrZR](http://bit.ly/1mqtrZR). Die Blogbeiträge der Teilnehmer finden Sie auf: [Blog.hslu.ch/internationalmarketing](http://Blog.hslu.ch/internationalmarketing).

## Das sagen die Teilnehmer

### Impulse für den Arbeitsalltag

Der CAS wird von den Teilnehmern als praxisnah und lehrreich beschrieben. «Ich habe mir Wissen aneignen können, welches mir bei den verschiedensten Herausforderungen im internationalen Umfeld einen klaren Vorteil verschafft», so etwa Thomas Pérez, Trade Marketing Manager/Key Account Manager bei Red Bull Schweiz. Interessante Fragestellungen in Bezug auf Geschäftsexpansionen, Instrumente zur Definition der richtigen Expansionsstrategie, effektive und zielgerichtete Anwendung von Online-Marketing. «Ich habe mein interkulturelles Wissen vertieft und gelernt, wie ich meinen Präsentationsstil auf das Publikum verschiedener Kulturen anpassen muss.»

Ähnlich klingt es bei Tobias Straumann, Digital Marketing Manager von Avaloq Evolution. Er schreibt, er habe aus vielen Vorlesungen etwas für den Arbeitsalltag mitnehmen können. Zum Beispiel aus den Bereichen interkulturelle Kommunikation, Brand Management und Social Media. «Referate über internationale Kampagnen im Bereich Online oder allgemein das globale Social-Media-Management gaben mir für meine tägliche Arbeit zahlreiche Impulse.»

Positiv erwähnt wurde von den Teilnehmern, dass verschiedene internationale Kampagnen präsentiert und die Gründe für deren Erfolg bzw. Misserfolg analysiert wurden.

Die Auswahl von Dozenten unterschiedlichen Werdegangs empfanden sie als gelungen. Geschätzt wurden vor allem deren praktisches Know-how und ihre Erfahrung im internationalen Bereich.

### Perspektivenwechsel bei Studienwoche

«Besonders in Erinnerung geblieben ist mir die Studienwoche in Seattle, v.a. auch die Vorlesungen von US-Dozenten zum Thema Social-Media-Marketing», so Kathrin Kunz, Assistant to General Manager Jet & Missiles, Ruag Schweiz. «Es war aufschlussreich, intensiv und interessant. Die Amerikaner sind uns Europäern im Hinblick auf Nutzung der Social-Media-Kanäle weit voraus.»

Die Exkursion an die amerikanische Westküste wird auch von den übrigen angefragten Teilnehmern als spannende und lehrreiche Erfahrung geschildert. Zum einen der Einblick in Unternehmen vor Ort (das Headquarter der Kaffeekette Starbucks sowie die Werke des Flugzeugherstellers Boeing), zum anderen der Austausch mit den Studierenden und Professoren an der Partneruniversität. Dies habe wertvollen Input aus amerikanischer Sichtweise gegeben.

### Wo gibt es Optimierungspotenzial?

Trotz generell positiver Erinnerungen an die Studienwoche üben einzelne Teilnehmer an der Wahl der Reisedestination

Seattle Kritik. Die Zeitverschiebung, die lange Reise sowie die hohen Flugkosten seien für einen lediglich einwöchigen Aufenthalt unverhältnismässig. Dies sollte für künftige Exkursionen berücksichtigt werden, lautet die Empfehlung.

Andere Verbesserungswünsche betreffen den Unterricht. Ein Anliegen ist die bessere Abstimmung der einzelnen Dozenten sowie besseres Eingehen einzelner Dozenten auf die Bedürfnisse der Studierenden. Ein anderer Teilnehmer fände es sinnvoll, wenn der gesamte CAS vollständig in Englisch geführt würde.

### Den CAS empfehlen die Teilnehmer für:

- Marketing- oder Kommunikationsfachleute, die im internationalen Markt tätig sind oder es noch werden möchten
- Personen, die im internationalen Umfeld arbeiten oder generell ein Interesse haben an fremden Kulturen und Sprachen
- Geschäftsleitungsmitglieder, deren Unternehmen eine Expansion ins Ausland plant
- Arbeitnehmer, die vorhaben, im Ausland zu arbeiten
- Führungspersonen von Teams, in denen Mitarbeiter mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen arbeiten

## «STRATEGIE IST LETZTLICH NUR EIN STÜCK PAPIER»

Andreas Dudas ist Spezialist für Internationalisierungsstrategien und einer der Dozenten, der am letztjährigen CAS unterrichtet hat. Wir haben mit Dudas über die Herausforderungen einer Expansion gesprochen, über den Stellenwert internationaler Strategien und über Erfolgsfaktoren.

### Was sind für Unternehmen die grössten Herausforderungen bei der Expansion in Wachstumsmärkte?

Es beginnt bei den Ressourcen, sprich Menschen zu finden, die bereit sind, für längere Zeit im Ausland zu arbeiten. In Schwellenländern wird Kompetenz häufig mit Alter gleichgesetzt. Männer mit grauen Haaren sind als Geschäftspartner gerne gesehen. Doch gerade die «erfahrenen Füchse» sind zu längeren Auslandsaufenthalten nur selten bereit. Deshalb müssen Unternehmen bereit sein, in jüngere Menschen zu investieren, indem sie die «grauen» Füchse als Mentoren einsetzen und entsprechende Budgets bereitstellen.

Eine weitere Schwierigkeit ist die Organisationsstruktur, etwa im Personalbereich. Oft fehlen Strategien, um Mitarbeiter, die längere Zeit im Ausland waren, zuhause wieder ins Unternehmen zu integrieren.

Hinzu kommt die Sprachbarriere. Im Umgang mit Kunden aus einer anderen Kultur ist Fingerspitzengefühl und interkulturelle Redegewandtheit gefragt. Westschweizer Unternehmen, die zum Beispiel in der frankophonen Welt dank ihres kulturellen Hintergrundes und der sprachlichen Vorteile gut verankert sind, werden bei der Expansion nach Asien zum Teil bereits mangelnde Englischkenntnisse zum Verhängnis.

### Was bringt eine internationale Strategie bei der Expansion in den einzelnen Markt?

Die Erarbeitung einer internationalen Strategie mit dem üblichen standardisierten Vorgehen (Konkurrenzanalyse, SWOT-Analyse, Segmentierung etc.) hilft, den Rahmen abzustecken. Es ist jedoch äusserst wichtig, spezifisch auf das jeweilige Land ein-

zugehen. Bei komplexen Märkten wie Indien stellt sich nur schon die Frage, wie man in den Markt geht. Gründe ich eine Tochtergesellschaft? Suche ich einen Partner für ein Joint Venture? Genügt bereits ein Projekt-Office?

Für Industriefirmen kann es z.B. einfacher sein, für ein grosses Projekt nur ein Office zu gründen anstatt eine GmbH oder AG. Die Kehrseite: Als Projekt-Office unterliegen sie anderen Gesetzen und Normen. So können im Nachhinein aufgrund des Steuerrechts Schwierigkeiten auftauchen, unbegrenzt das erwirtschaftete Geld zurück in die Schweiz zu transferieren.

Strategie ist letztlich nur ein Stück Papier. Man muss möglichst schnell in den Markt – mit Leuten, die den nötigen Biss haben. Ich weiss von vielen Unternehmen, die Hunderttausende Franken für die Strategieentwicklung ausgegeben haben, dann aber kläglich gescheitert sind. Es braucht zielgerichtetes Umsetzungsdenken – und einen guten lokalen Partner.

### Sie leiten an der HSLU die Studententage «International Leadership und multikulturelle Teams». Was lernen die Teilnehmer bei Ihnen?

Ich gebe v.a. praktisches und unternehmerisches Erfolgswissen aus diversen Führungspositionen in über 25 Ländern weiter, welches ich zu einem universalen Code für den globalen Erfolg zusammengefasst habe. Ich erzähle, was funktioniert hat, wo ich auf Barrieren gestossen bin. Ich gebe Tipps, worauf man achten muss. Etwa, dass nicht nur die Due Diligence wichtig ist, wenn man nach einem Kooperationspartner sucht. D.h. nicht nur finanzielle und andere Risiken, Schwächen und Stärken überprüfen. Für eine erfolgreiche Zu-

sammenarbeit ist genauso essenziell, ob der Geschäftspartner die gleichen Werte teilt, ob er dieselben Ziele und Visionen verfolgt.

Mir persönlich haben insbesondere die weichen Faktoren sowie Fokus, Geduld und Beharrlichkeit bei meiner internationalen Tätigkeit geholfen. Es gibt meiner Ansicht nach zwei Erfolgsfaktoren, die universell Gültigkeit haben: Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Beide können Sie am schnellsten generieren, wenn Sie authentisch sind. Das bedeutet:

1. echt sein in der Kommunikation, z.B. auch dann Feedback geben, wenn es unangenehm ist, wenn man weiss, dass es einen selber oder den anderen verletzt
2. den Mut haben, seine Werte in ein Unternehmen einzubringen
3. das tun, was man gerne tut. Gehen Sie nur nach Indien, weil es einfach ein grosser Wachstumsmarkt ist? Dann suchen Sie sich besser ein anderes Betätigungsfeld. Ihnen wird die Begeisterung und das Engagement für eine komplexe Kultur fehlen – und sie werden von Konkurrenten abgehängt.
4. den richtigen Ton treffen. Ich werde häufig gefragt: «Kann man im Ausland überhaupt authentisch sein? Darf man einem Inder in einem Meeting sagen, wenn etwas nicht stimmt?» Unbedingt, aber mit der nötigen Wertschätzung. «C'est le ton qui fait la musique.» Man muss die Kommunikation der Kultur anpassen. In asiatischen Ländern gibt es nur schon riesige Unterschiede zwischen einzelnen Ländern wie Vietnam und Indien. Man muss sich herantasten. Es braucht viel Empathie, um zu spüren, wie weit man gehen kann. Das Wichtigste ist, die Menschen mit Anerkennung und Respekt abzuholen. Dann werden Sie auch in fremden Kulturen immer gewinnen.



**Andreas Dudas**, Bauingenieur (ETH), arbeitete in Führungspositionen bei verschiedenen multinationalen Unternehmen, u.a. ABB, Gate Gourmet und AF Group. Für die ABB hat er in den USA die strategische Planung im Bereich Logistik/Supply Chain Management übernommen, für Gate Gourmet den zentralen Einkauf in Asien und Europa neu aufgegleist. Später hat er bei Colenco Power Engineering die globale Division «Wasserkraft» geleitet und die Geschäfte in Indien aufgebaut und in Südostasien weiter ausgebaut. 2010 machte sich Dudas selbstständig. Er hat sich auf Internationalisierungsstrategien und deren wirkungsvolle Umsetzung in Zukunftsmärkten spezialisiert und berät mit seinen Firmen v.a. mittelständische Unternehmen. Zudem setzt er sich mit globaler Führung auseinander und gibt sein Wissen als Top-100-Speaker-Unternehmer Excellence unter dem Titel «Impuls für den globalen Quantensprung» weiter.

imp