

Auf ins internationale Business – jetzt erst recht!

In den global vernetzten Märkten des 21. Jahrhunderts hinterlässt die Covid-19-Pandemie ein Kaleidoskop von Auswirkungen, neuen Rahmenbedingungen und Herausforderungen. Mit Blick nach vorne stellt sich für viele Unternehmen und ihre Mitarbeitenden die Frage, wie sich daraus unternehmerische Potenziale bestmöglich nutzen lassen.



anderen Ende der Welt ein erneuter Lockdown ausgerufen. Selbst innerhalb eines Landes ergaben sich für verschiedene Branchen in den unterschiedlichen Phasen der Pandemie ganz unterschiedliche Auswirkungen: Während sich beispielsweise die Gastronomie mit Geschäftsschliessungen und Massentlassungen konfrontiert sah, füllten sich auf der Baustelle nebenan die Auftragsbücher sogar schneller als sonst und es fehlte an Rohmaterial, Personal, Produktionskapazitäten. Vereinzelt entstanden sogar ganz neue Geschäftsideen und unternehmerische Möglichkeiten – statt Schnaps oder Parfum produzierte man eben Desinfektionsmittel. All dies änderte sich abhängig von wechselnden Rahmenbedingungen eines Marktes und einer Branche auch immer wieder ganz kurzfristig.

«Zur Überraschung vieler brach das internationale Geschäft trotz aller Einschränkungen nicht zusammen.»

Eine besondere Herausforderung im internationalen Umfeld

In ihren unterschiedlichen Geschäftsbereichen sind Unternehmen von fast jeder Grösse heute über den ganzen Globus miteinander vernetzt – als

Lieferanten und Kunden, als wechselseitige Dienstleister, in globalen Forschungsteams und Vertriebspartnerschaften. Durch die Pandemie waren viele Geschäftsaktivitäten im internationalen Umfeld besonders betroffen: Plötzlich wurden Grenzen geschlossen, Reise- und Transportwege kurzfristig unterbrochen, und die Märkte im In- und Ausland zeigten bisher unbekannte Dynamiken in Angebot und Nachfrage. Vielen Unternehmen wurde erst dadurch so richtig bewusst, wie international

VON SEBASTIAN HUBER



Autor

Sebastian Huber leitet gemeinsam mit Prof. Dr. Ingo Stolz und Prof. Jillaine Farrar den MAS in International Management an der Hochschule Luzern; sie forschen und publizieren zu unterschiedlichen Fragestellungen im internationalen Management und in der internationalen Führungsarbeit.

> www.hslu.ch

Die Schweiz ist und bleibt eine «offene Volkswirtschaft»: Die Summe aus Exporten und Importen ergibt im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt einen im Vergleich mit anderen Ländern relativ grossen Anteil. Hier ansässige Unternehmen, aber auch Konsumentinnen und Konsumenten sind auf den Handel von Waren und Dienstleistungen mit dem Ausland angewiesen, Unternehmen engagieren sich über Investitionen im Ausland oder verfügen ihrerseits über internationale Investoren. Für die Beschaffung von Rohstoffen, Komponenten, Konsumgütern und Services oder als Vertriebs- und Absatzmärkte sind wir in der Schweiz auf einen – vermeintlich so selbstverständlichen – globalen Handel von Waren und Dienstleistungen angewiesen. Dieser erfuhr im Verlauf der letzten 24 Monate eine ungewohnte Disruption.

Dabei reagierten verschiedene Länder, Märkte und Unternehmen ganz unterschiedlich auf die augenscheinlich gleichen Herausforderungen. Während in einem Land bereits regulatorische Lockerungen erfolgten und Mitarbeitende an den Arbeitsplatz zurückkehrten, wurde gleichzeitig am



Viele Schweizer Unternehmen konnten ihre Präsenz an den internationalen Märkten stärken.

vernetzt ihr Geschäft inzwischen ist, wie stark der eigene unternehmerische Erfolg von Lieferanten, Kunden und Mitarbeitenden im Ausland abhängt.

Zur Überraschung vieler brach das internationale Geschäft trotz aller Einschränkungen aber nicht zusammen. Die oft seit Langem über Landes- und Kulturgrenzen hinweg persönlich gepflegten Beziehungen zu Mitarbeitenden und Geschäftspartnern bewährten sich auch in virtuellen Treffen. Zeitweise unterbrochene Lieferketten konnten mit partnerschaftlichem Engagement, zusätzlichen Ressourcen und innovativen Ideen wiederhergestellt werden. Mancherorts wurden dadurch sogar schon länger geplante Verbesserungen in der Digitalisierung von Geschäftsprozessen oder strukturelle Vereinfachungen – erst aus der Not, dann aus Überzeugung – endlich umgesetzt.

Mittelfristig bieten sich neue unternehmerische Möglichkeiten

Noch befinden sich viele Märkte und Unternehmen mitten in der Pandemie und der Aufarbeitung ihrer unmittelbaren Auswirkungen. In gewissen Branchen kann es noch Monate dauern, bis sich die Verfügbarkeit und die Preise von Rohstoffen normalisiert haben, bis Reise- und Transportwege wieder störungsfrei funktionieren. Auch für Fach- und Führungskräfte wird in Zukunft ein neues Abwägen zwischen dem persönlichen Kontakt mittels internationaler Reisen und virtuellen Treffen mit Geschäftspartnern und Mitarbeitenden erforderlich sein.

Gleichzeitig bieten sich in vielen Bereichen und Branchen gänzlich neue unternehmerische Möglich-

HR, Lohnbuchhaltung und Zeiterfassung in einer Software

Die effiziente Gesamtlösung für das Personalwesen



Human Resources



Lohnbuchhaltung



Zeiterfassung



Spesenmanagement

Ihr Nutzen

Unsere Module im Personalbereich bieten innovative Lösungen für ein effizientes HR-Management. Sie umfassen Rekrutierung, Employee Self Service (ESS/MSS), Personaldossier, Einsatzplanung, Vergütungsmanagement, branchenspezifische Lohnbuchhaltungen sowie die integrierte Erfassung von Arbeitszeit, Absenzen, Spesen und vieles mehr.



Weitere Informationen finden Sie unter:
abacus.ch/personal

Exporte mit Rekordzahlen

Der Schweizer Aussenhandel hat sich im Jahr 2021 von der Pandemie erholt. Die Exporte vieler Branchen konnten stark zulegen. Das zeigen die aktuellen Zahlen des Bundesamts für Zoll und Grenzsicherheit.

Nach dem schwierigen Exportjahr 2020 folgte die rasche Erholung. Bereits Ende 2020 war diese absehbar, und der Trend setzte sich erfreulicherweise 2021 fort. Gemäss den Zahlen des Bundesamts für Zoll und Grenzsicherheit stiegen die Exporte um 15,2 Prozent, während die Importe um 10 Prozent zulegten. Der Gesamtexport erreichte ein neues Rekordniveau von insgesamt 259,5 Milliarden Franken – und dies auch im Vergleich zur Situation vor der Pandemie.

Bei den wichtigsten Absatzmärkten gab es eine entscheidende Veränderung: Die USA haben Deutschland als wichtigsten Exportmarkt für Schweizer Unternehmen abgelöst. Mit 18,8 Prozent Anteil am «Kuchen» gehen nun die meisten Exporte über den Atlantik. Nach Deutschland, das nun an zweiter Stelle liegt, folgt als drittichtigster Absatzmarkt China, der ebenfalls neue Maximalwerte erreicht. Alle wichtigen Exporträume haben sich 2021 insgesamt positiv entwickelt.

Im Jahr 2021 können alle Branchen wieder Zuwächse vermelden. Im Pandemiejahr 2020 war es nur der Chemie- und Pharmasektor, der sich – nicht ganz überraschend – positiv entwickelt hat. Er bleibt auch 2021 wichtigster Exporttreiber. Im vergangenen Jahr konnte aber auch die Uhrenindustrie mit einem Drittel mehr Exporten einen neuen Höchststand erreichen. In der krisengeschüttelten MEM-Industrie wiederum – sie hatte zwei schlechte Jahre hinter sich – stiegen die Ausfuhren um einen Zehntel (Maschinen) bzw. einen Fünftel (Elektrotechnik). Nur bei Bijouterie- und Juwelierwaren konnte noch nicht dasselbe Niveau wie vor der Pandemie verzeichnet werden. Umso mehr wurde in diesem Bereich importiert – ebenso bei Fahrzeugen. Die Nahrungs- und Genussmittelimporte verzeichneten gar neue Rekordwerte.

Der Wirtschaftsdachverband Economiesuisse beurteilt die Aussenhandelszahlen als äusserst erfreulich. Die wirtschaftlichen, politischen und pandemiebedingten Unsicherheiten seien allerdings nach wie vor gross, räumt Economiesuisse ein. Lieferschwierigkeiten und geopolitische Spannungen würden den internationalen Handel weiterhin beeinträchtigen. Für die exportorientierte und global stark integrierte Schweizer Wirtschaft sei es daher wichtig, dass die nationale Politik gute und nachhaltige Rahmenbedingungen für den hiesigen Wirtschaftsstandort schaffe.

Quelle: www.economiesuisse.ch

keiten im internationalen Geschäft: Gerade weil die Schweiz im Vergleich zu anderen Ländern mit weniger rigiden Einschränkungen zu kämpfen hatte, konnten viele Unternehmen hier den Geschäftsbetrieb aufrechterhalten und ihre Präsenz an den internationalen Märkten stärken. Die grundlegenden Rahmenbedingungen eines kleinen Heimmarkts mit innovativen Mitbewerbern, wettbewerbsfähigen Produkten und Dienstleistungen sowie einem Hunger auf den internationalen Vertrieb bleiben für viele Schweizer Unternehmen unverändert. Und im immer heftigeren Kampf um gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte müssen auch künftig die besten Talente fürs eigene Unternehmen gewonnen werden – mit der anerkanntermassen hervorragenden Lebensqualität ein klarer Standortvorteil für Unternehmen in der Schweiz.

Unternehmerische Gestaltungsmöglichkeiten nutzen

In vielen Bereichen stellt sich also weiterhin die Frage, ob das internationale Geschäft nach der Pandemie so aussehen wird und so gestaltet werden soll wie vor der Pandemie. Welche Absatzmärkte sind denn künftig wirklich nachhaltig zu entwickeln?

Welche Organisations- und Teamstrukturen sind für ein erfolgreiches internationales Geschäft nötig? Wie setzen wir die finanziellen und personellen Ressourcen zielgerichtet für die Entwicklung unseres internationalen Geschäfts künftig ein?

Mit diesen und weiteren Fragen gehen spannende unternehmerische Gestaltungsmöglichkeiten einher, die für Unternehmen fast jeder Grösse unterschiedliche strategische und operative Auswirkungen haben werden. Umso wichtiger ist es, diese Entscheidungen in den kommenden Wochen und Monaten bewusst zu fällen, um die sich in der Post-Covid-Ära bietenden Möglichkeiten fürs eigene Unternehmen auch bestmöglich zu nutzen. Denn auch in einer nächsten Normalität wird globaler Fortschritt nur durch internationale Zusammenarbeit und interkulturellen Austausch zu erreichen sein.

Internationale Perspektiven

Das Departement Wirtschaft der Hochschule Luzern begleitet Unternehmen und ihre Fach- und Führungskräfte auf dem Weg zu erfolgreichem internationalen Management. In angewandten Forschungsprojekten, in Aus- und Weiterbildungen sowie massgeschneiderten Beratungsprojekten stellen die Dozierenden und Forschenden ihre internationale, praxisnahe und aktuelle Fach- und Methodenkompetenz für die unternehmerische Praxis zur Verfügung. In der Forschung wird beispielsweise die Resilienz von internationalen Lieferketten beleuchtet oder ein praktisches Werkzeug zum Vorgehen bei der Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen erarbeitet. In durchgängig englischsprachigen Weiterbildungsangeboten auf CAS- und MAS-Stufe bildet die HSLU eine nächste Generation von international tätigen Fach- und Führungskräften aus.

> www.hslu.ch