

# Erfolgreiche Handelsförderung in einer Welt des Wandels

Handelsförderorganisationen stärken die Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen. Sie müssen ihre Tätigkeit jedoch den neuen Technologien anpassen.

*Anne Chappaz*

**Abstract** Organisationen für Handelsförderung führen viele Massnahmen zur Unterstützung des Exportgeschäfts durch. Wie ihre Strategien zur Mittelverteilung aussehen, hängt davon ab, welche Ziele ein Staat damit verfolgt. Dass Handelsförderer unterschiedlich stark auf die Erbringung zahlungspflichtiger Leistungen angewiesen sind, hat für sie Vor- und Nachteile. In diesem Artikel wird aufgezeigt, weshalb die Exportförderung auch künftig eine staatliche Finanzierung verdient und mit welchen Veränderungen solche Organisationen konfrontiert sind. Handelsförderer, die ihren Auftrag kompetent erfüllen, können für Unternehmen von substanziellem Nutzen sein. Sie müssen jedoch ihre Glaubwürdigkeit unter Beweis stellen und ihre Aktivitäten mit den staatlichen Akteuren, der Wirtschaft und den übrigen strategischen Partnern koordinieren und bereit sein, mehr Risiken einzugehen.

Im Kontext der Globalisierung ist Handel kein Nullsummenspiel. Innerhalb von drei Jahrzehnten hat er mehr als einer Milliarde Menschen einen Weg aus der extremen Armut eröffnet, Wohlstand generiert, Unternehmen effizienter gemacht und produktive Arbeitsplätze geschaffen. Die Konsumenten profitieren von tieferen Preisen und einem breiteren Angebot. Die Unternehmen erhalten Zugang zu fachlichen Inputs, Wissen, Kompetenzen und Technologien. Ausserdem schaffen die Anforderungen neuer Märkte und die Bedürfnisse neuer Konsumenten Anreize für Innovationen.

Empirische Studien bestätigen, dass Handel zu mehr Produktivität und Wohlstand beitragen kann. Für einen inklusiven Handel und eine gerechte Verteilung des resultierenden Nutzens müssen die Organisationen der Handelsförderung, wie etwa Switzerland Global Enterprise in der Schweiz, jedoch engagiert und effizient arbeiten und eine geeignete Strategie verfolgen.<sup>1</sup>

## Nutzen für alle maximieren

Wenn Unternehmen internationale Märkte erschliessen, profitieren nicht nur sie selber, sondern die ganze Gesellschaft. Die Unternehmen zögern jedoch häufig, diesen Schritt zu tun, da die Erschliessung eines unbekanntem Markts stets mit irreversiblen Kosten – sogenannten Sunk Costs – verbunden ist.

Ohne Unterstützung wagen sich nur wenige Unternehmen ins Exportgeschäft, und nur wenige können sich dort behaupten.

Die Handelsförderorganisationen spielen eine wichtige Rolle bei der Reduktion dieser irreversiblen Kosten. Denn sie reduzieren das Risiko und bieten den Exportunternehmen eine staatliche Unterstützung, die breitere wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Überlegungen berücksichtigt. Aus diesem Grund ist es auch gerechtfertigt, die Handelsförderung durch Steuergelder zu finanzieren.

Entscheidend ist jedoch die Qualität der Leistungen. Und diese hängt von vielen Punkten ab: von der Governance, der Struktur, der Kultur und der Strategie eines Handelsförderers sowie davon, ob er effektive Lösungen bietet, die auf den folgenden Interventionsansätzen beruhen. Insgesamt gibt es sechs solche Interventionsbereiche, und sie alle sind von einem raschen technologischen Wandel betroffen.

## Informationsasymmetrien überwinden

Erstens gilt es, die Informationsasymmetrie zu überwinden. Und zwar indem den Unternehmen Informationen zur Verfügung gestellt werden über die zu erwartende Nachfrage, die Märkte, die Marktzugangsmodele, die regulatorischen Anforderungen, die Wettbewerbssituation und die potenziellen Partner. Kein Unternehmen hätte allein die Mit-

tel dazu, sich ein entsprechendes Netzwerk an Informationsquellen zu finanzieren. Auch das ist mit ein Grund, dass staatliche Investitionen in Auslandmissionen und in den Aufbau entsprechender Datenbanken gerechtfertigt sind.

Die digitalen Plattformen, die neuen Akteure in diesem Feld, nutzen Big Data und Web-Analysen und bieten so hoch personalisierte Daten über das Exportpotenzial, das Marketing, die Absatzmöglichkeiten und die Logistik. Weltweit passen sich die Handelsförderer diesem Trend an, indem sie innovative Partnerschaften schliessen. Dadurch leisten sie einerseits einen Beitrag zu dieser neuen Art von Datennutzung. Andererseits können sie diese Informationen gleich selber verwenden.

## Koordination und Brückenbildung

Zweitens braucht es häufig einen Katalysator, damit sich ein sogenanntes Firmencluster bildet, das dank eines koordinierten Ansatzes zur Marktdurchdringung tiefere Kosten und höhere Gewinne ermöglicht. Realisieren lässt sich dies beispielsweise mit einem gemeinsamen Stand an einer Handelsmesse oder durch ein gemeinsam eingereichtes Projekt bei einer Ausschreibung. Weitere Optionen sind gemeinsame Sektormarken oder Marketingstrategien, ein Zusatzprodukt für einen bestimmten Kunden, die gemeinsame Ideenakquisition oder die Aufteilung von

### International Trade Centre

Das International Trade Centre (ITC) ist eine gemeinsame Organisation der Vereinten Nationen (UNO) und der Welthandelsorganisation (WTO) mit Sitz in Genf. Seine Aufgabe besteht darin, Mikro-, kleine und mittlere Unternehmen in ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit zu unterstützen und sicherzustellen, dass die Globalisierung ein nachhaltiges und inklusives Wachstum bewirkt. Seit über 50 Jahren arbeitet das ITC mit Institutionen zusammen, welche Exportunternehmen mit dem Ziel unterstützen, «guten Handel» zu fördern.

<sup>1</sup> International Trade Centre (2016).

Schulungs- und Innovationskosten. Als Katalysatoren erkennen die Handelsförderorganisationen häufig als Erste, was die besten Möglichkeiten für ein bestimmtes Cluster sind. Zudem sind sie neutral und verfügen über die erforderlichen Ressourcen, um Gemeinschaftsinitiativen zu unterstützen.

Drittens müssen die Handelsförderer verstehen, welche Bedürfnisse die Unternehmen haben. Und sie müssen beweisen, dass sie politische Entscheidungsträger sensibilisieren und so das Geschäftsumfeld verbessern können. Die positiven Effekte von Freihandelsabkommen lassen sich insbesondere dann maximieren, wenn die Bedürfnisse der Unternehmen aufgenommen und sie detailliert über Geschäftschancen informiert sind. Handelsförderer, die sowohl für die Geschäftswelt als auch für die Regierungen glaubwürdig sind, sind für beide Seiten hervorragende Kommunikationspartner.

Der vierte Interventionsbereich betrifft die offizielle Anerkennung und die Schaffung einer nationalen Marke («country brand»). Jede staatlich finanzierte Organisation ist auch staatlich legitimiert. Das macht die Unternehmen glaubwürdig und verbessert ihren Zugang zu den Behörden und diplomatischen Netzwerken. Diese staatliche Anerkennung bedeutet eine gewisse Verantwortung für die «Marke» eines Landes und sollte alle Handels-

förderungsaktivitäten prägen. In der aktuellen, digitalisierten Welt ist die Marke eines Landes nicht mehr ein statisches Wahrzeichen, sondern das Ergebnis eines sorgfältig gepflegten, von traditionellen und sozialen Medien unterstützten Narrativ. Die Marke muss so flexibel sein, dass sie sich für den Tourismus ebenso eignet wie für viele Sektoren in der Geschäftswelt und für Investments, die Diplomatie und den Sport.

### Risiken teilen

Fünftens reduzieren viele traditionelle Aktivitäten zur Handelsförderung die Risiken und die irreversiblen Kosten bei der Erschließung neuer Märkte. Noch bevor die Exportunternehmen überhaupt in Erscheinung treten, leistet diese Vorarbeit in wenig bekannten Märkten einen wertvollen Beitrag zum Wissen, zur Marke des Landes und zu den Netzwerken. Studien bestätigen, dass die Handelsförderung mit diesen Aktivitäten mehr Wertschöpfung generiert.<sup>2</sup>

Durch den zunehmenden fiskalpolitischen Druck und die wachsende Zahl von Exportmärkten in Schwellenländern ist es für die Handelsförderer unmöglich, Wissen und Netzwerke für sämtliche Märkte zu erarbei-

ten. Deshalb müssen sie gewisse strategische Entscheidungen für die Exporteure treffen. Sowohl im öffentlichen als auch im Privatsektor werden immer mehr neue Partnerschaftsmodelle mit globalen Partnern geschlossen. Ausserdem spielt das diplomatische Personal eine zunehmend wichtige Rolle, wenn es darum geht, die Ziele der Unternehmen beim Suchen und Erkunden von neuen Märkten zu realisieren. Bei den Handelsförderern steigt dabei insbesondere die Nachfrage nach Schulungen in der Kunst der Handelsvertretung für Nichtexperten.

In der heutigen unsicheren und sich ständig wandelnden Welt entstehen immer rascher neue Märkte. Für die Handelsförderer bedeutet dies, dass sie mehr Ressourcen in weniger bekannte Märkte investieren, dass sie den Unternehmen mehr Risiken abnehmen müssen und dass sie erst zeitverzögert Renditen realisieren können. Auch wenn die staatlichen Geldgeber sofort Ergebnisse sehen wollen, muss sich die Handelsförderung künftig stärker auf langfristige Ergebnisse konzentrieren. Eine mögliche Lösung ist es, die staatlichen Akteure davon zu überzeugen, dass sie sich vermehrt an Zwischenergebnissen orientieren.

Bieten Orientierungshilfe: Handelsförderer erleichtern KMU den Markteintritt in Schwellenländern wie Indien.

<sup>2</sup> Volpe Martincus, Carballo und Gallo (2010).



Sechstens schliesslich geht es darum, in den gesellschaftlichen Wert, in positive Externalitäten und langfristig zu investieren. Staatlich finanzierte Organisationen haben einen weiteren Horizont und können ihre Ressourcen deshalb anders einsetzen, etwa um marginalisierte Gruppen zu unterstützen. Zudem können sie Externalitäten bei der Internationalisierung von Unternehmen berücksichtigen.

Diese soziale Verantwortung und die neuen Möglichkeiten der digitalen Wirtschaft bewegen die Handelsförderer dazu, mit Unternehmen in einem frühen Stadium ihres Lebenszyklus zusammenzuarbeiten und sie auch in den Bereichen Unternehmertum und Innovation zu unterstützen. Folglich werden die Handelsförderer ihre traditionellen Aktivitäten zur Handelsförderung ebenfalls neu ausrichten, beispielsweise bei Informationsseminaren zum Thema Export. Denn diese sind zwar hilfreich für Unternehmen, die bereits exportfähig sind, sie können aber bei anderen, die diese Fähigkeit noch aufbauen müssen, sogar kontraproduktiv sein.<sup>3</sup> Eine zeitgemässe Handelsförderung muss überdies den Bedürfnissen der Frauen und den Erwartungen an ein nachhaltiges Wachstum gerecht werden.

Handelsförderer, die stark von den Einnahmen durch eigene Dienstleistungen ab-

hängig sind, konzentrieren sich vermutlich stärker auf bekannte und erfahrene Exporteure mit geringeren Risiken und gesicherter Finanzierung. Dies geht auf Kosten von Firmen, die kleiner, aber besser positioniert sind: Für sie schwinden die Möglichkeiten, innovativ und erfolgreich auf den raschen Wandel zu reagieren.

### Relevant bleiben

An der Weltkonferenz der Handelsförderorganisation in Paris haben kürzlich Vertretungen aus 95 Ländern diese Themen erörtert. Dabei zeigten sich drei Schlüsseltrends, welche die Tätigkeiten der Handelsförderer beeinflussen: Erstens verlagert sich der Fokus des Exportwachstums hin zu einem inklusiveren, breiteren wirtschaftlichen Ziel, mit mehr Risiken und zeitlich verzögerten Renditen. Zweitens zeigt sich als Folge der digitalen Plattformen eine «Disintermediation». Zudem ergibt sich für die Handelsförderer eine neue Möglichkeit, gemeinsam mit dem Privatsektor Vertrauen aufzubauen.<sup>4</sup> Drittens hat sich schliesslich eine Entwicklung herauskristallisiert, bei der die Handelsförderer nicht mehr Solisten sind, sondern vielmehr die Rolle des Dirigenten einnehmen, der sicherstellt, dass alle involvierten Akteure des Ökosystems dieselbe Partitur spielen.

Diese Veränderungen erfordern dringend neue Arbeitsmodelle, neue Partnerschaften, neue Kompetenzen und neue Parameter. In einer sich rasch wandelnden Welt ist staatliche Unterstützung von Institutionen und Unternehmen daher relevanter denn je.



**Anne Chappaz**

Leiterin der Sektion Stärkung der Institutionen, International Trade Centre (ITC), Genf

### Literatur

- International Trade Centre (2016). Investing in Trade Promotion Generates Revenue – a Study of Trade Promotion Organisations. International Trade Centre, Genf.
- International Trade Centre (2018). SME Competitiveness Outlook 2018: Business Ecosystems for the Digital Age.
- Kim, Yu Ri; Todo, Yasuyuki; Shimamoto, Daichi und Matous Petr (2018). Are Seminars on Export Promotion Effective? Evidence from a Randomised Controlled Trial.
- Volpe Martincus, Christian; Carballo, Jerónimo und Gallo Andrés (2010). The Impact of Export Promotion Institutions on Trade: Is It the Intensive or the Extensive Margin?. IDB Publications (Working Papers) 3191, Interamerikanische Entwicklungsbank.

<sup>3</sup> Kim, Todo, Shimamoto und Matous (2018).

<sup>4</sup> International Trade Centre (2018).