Jörn Altmann

AUSSENWIRTSCHAFT FÜR UNTERNEHMEN

Klassiker der Hochschullehre

UVK

Jörn Altmann | **Außenwirtschaft für Unternehmen**

Klassiker der Hochschullehre

Jörn Altmann

Außenwirtschaft für Unternehmen

Klassiker der Hochschullehre

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz und München

Autor | **Professor Dr. Jörn Altmann** betreute den Lehrstuhl International Finance an der ESB Business School, Reutlingen University.

Buch und Reihe | Dieses Buch ist im Jahr 2001 im Verlag Lucius und Lucius in der utb-Reihe erschienen. Es handelt sich bei diesem Buch um den unveränderten Nachdruck der **zweiten Auflage** eines herausragenden Werks der deutschen Lehrbuchliteratur, das nun in der Reihe **Klassiker der Hochschullehre** in der UVK Verlagsgesellschaft mbH erscheint. Weitere Klassiker finden Sie unter *www.uvk.de/klassiker*.

ISBN (Print) **978-3-86764-825-7**
ISBN (EPUB) **978-3-7398-0357-9**
ISBN (EPDF) **978-3-7398-0358-6**

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts-gesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2017

Lektorat: Wirtschaftswissenschaftliches Lektorat, München
Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz
Printed in Germany

UVK Verlagsgesellschaft mbH
Schützenstr. 24 · 78462 Konstanz
Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98
www.uvk.de

Vorwort zur 2. Auflage

Ein Lehrbuch «Außenwirtschaft für Unternehmen» zu schreiben, ist eine sehr schwierige Aufgabe. Viele Probleme sind gleichzeitig für praxisorientierte unternehmerische Überlegungen von Bedeutung, und die diversen Aspekte werden üblicherweise in einer Vielzahl von spezialisierten Arbeiten ausführlich behandelt. Mein Anspruch, die große thematische Breite mit der notwendigen fachlichen Tiefe zusammenzufassen, ergibt eine Schwierigkeit, die sich folgendermaßen umreißen läßt:

«Die Wissenschaft, sie ist und bleibt,
was einer ab vom andern schreibt.
Doch trotzdem ist, ganz unbestritten,
sie immer weiter fortgeschritten.
Der Leser, traurig aber wahr,
ist häufig unberechenbar:
Hat er nicht Lust, hat er nicht Zeit,
dann gähnt er: «Alles viel zu breit!»
Doch wenn er selber etwas sucht,
was ich, aus Raumnot, nicht verbucht,
wirft er voll Stolz sich in die Brust:
«Aha, das hat er nicht gewußt!»
Man weiß, die Hoffnung wär' zum Lachen,
es allen Leuten recht zu machen.»

Eugen Roth[1]

Im Vordergrund des Buchs steht die Ausrichtung auf Probleme, die tagtäglich in der unternehmerischen Praxis eine Rolle spielen. Dem interessierten Leser soll damit eine Hilfestellung angeboten werden, sich über die zum Teil sehr verflochtenen und oft schwer zugänglichen Details und Zusammenhänge zu informieren. Dies schließt auch die Klärung von Begriffen ein, die sich für den Nichtfachmann leicht zu einer unüberwindlichen oder abschreckenden Sprachbarriere auftürmen können.

Im Anschluß an dieses kurze Vorwort findet sich eine Übersicht über die thematischen Hauptgebiete, gefolgt von einem detaillierten Inhaltsverzeichnis. Ein ausführliches Stichwortregister am Schluß des Buchs soll das suchende Auge unterstützen, eine Vielzahl von Abbildungen das lesende Auge entspannen und den Praxisbezug unterstreichen.

Das Manuskript dieser Neuauflage wurde inhaltlich weitgehend im Juni 2001 abgeschlossen. Die Fachgebiete, die für die unternehmerische Außenwirtschaft von Bedeutung sind, zeichnen sich aber durch eine ausgesprochene Veränderungsfreudigkeit aus. Es ist daher unmöglich, ein Fachbuch in diesem Bereich zu publizieren, das wenigstens am Tag der Veröffentlichung auf dem allerletzten aktuellen Stand ist – die zahllosen rechtlichen und institutionellen Veränderungen sind einfach schneller.

---

[1] Eugen Roths Tierleben, Mit Illustrationen von Eleonore Gehaber, München 1989, Seite 5/6.

Das Buch erscheint in ziemlicher zeitlicher Nähe, aber noch *vor* der Währungsumstellung auf den Euro. Daher leben wir redaktionell teils noch in der DM-Welt, teilweise auch schon im Euroraum. In vielen Zusammenhängen sind die künftigen Euro-Werte noch nicht verbindlich definiert, insbesondere bei Wertgrenzen, Kosten und Gebühren, AKA-Finanzierungen, Hermes-Ansicherungen, Zollverfahren, Genehmigungen usw.

Mein Dank gilt wie auch bei meinen anderen Lehrbüchern wiederum kritischen Lesern, die mir Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten gegeben haben. Als Autor erliegt man leicht dem Wunschdenken, nun wirklich alles perfekt gemacht zu haben, um dann einzusehen, daß es doch immer wieder *noch bessere* Möglichkeiten gibt. Ich danke auch und insbesondere den vielen Lesern und Rezensenten, die mich darin bestärkt haben, daß die Ausrichtung dieses Buches richtig ist (der Ökonom erkennt dies natürlich auch gerne am Markterfolg). Die erste Auflage dieses Lehrbuchs wurde vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) (Fachgruppe Business Consultants International – BCI) zum «Fachbuch des Jahres 1995» gewählt, worüber ich mich sehr gefreut habe.

Bedanken möchte ich mich auch bei zahlreichen Kollegen und Studenten, von deren Anregungen ich profitiert habe, die ich aber namentlich nicht alle nennen kann, außer – stellvertretend – Jochen W. Dortschy, Hans Martin Kaupp und Albrecht Rebholz, sowie bei den Mitarbeitern im Hause meines Verlegers Dr. von Lucius, die das Buch bei der Entstehung und Verbreitung betreut haben und betreuen. Stellvertretend für viele möchte ich insbesondere Frau Bettina Schmidt hervorheben, die für die technische Erstellung des Buches maßgeblich verantwortlich war. Besonders danken möchte ich auch meinen eigenen Mitarbeitern, die mich beim Erstellen der 2., vollständig überarbeiteten und erweiterten Auflage dieses Lehrbuchs unterstützt haben. Stellvertretend hervorheben möchte ich dabei Dipl.-Ing. Kai Hessel.

Reutlingen/Sigmaringen, August 2001 *Jörn Altmann*

Abkürzungsverzeichnis

AAA	American Arbitration Association
AbschEG	Abschöpfungserhebungsgesetz
ACP	(Staaten aus) Africa, Carribbean, Pacific
AD	Anti-Dumping
ADB	Asian Development Bank
AfDB	African Development Bank
AFTD	American Foreign Trade Definitions
AG	Aktiengesellschaft
AG	Ausfuhrgenehmigung, Allgemeine Genehmigung
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AHK	Auslandshandelskammer
AHStG	Außenhandelsstatistikgesetz
AIDA	attention, interest, desire, action
AKA	Ausfuhrkredit-Gesellschaft
AKM	Ausfuhrkontrollmeldung
AktG	Aktiengesetz
AKP	(Staaten aus) Afrika, der Karibik und dem Pazifik
AKV	Allgemeine Kredit-Vereinbarung
AL	Ausfuhrliste, Ausfuhrlizenz
AM	Ausfuhranmeldung
AO	Abgabenordnung
APG	Ausfuhr-Pauschal-Gewährleistung
APS	Allgemeines Präferenzsystem
ASEAN	Association of South East Asian Nations
ATA	(Carnet ATA) Admission Temporaire/Temporary Admission
AUMA	Ausstellungs- und Messeausschuß der deutschen Wirtschaft
aV	aktive Veredelung
aVV	aktiver Veredelungsverkehr
AWB	airway bill
AWG	Außenwirtschaftsgesetz
AWV	Außenwirtschaftsverordnung
AZO	Allgemeine Zollordnung
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
BALM	Bundesanstalt für landwirtschaftliche Marktordnung
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater
BEF	Bundesamt für Ernährung und Forstwirtschaft
BERI	Business Environment Risk Information
BfAI	Bundesagentur für Außenwirtschaft (früher: Bundesstelle für Außenhandelsinformationen)
BFH	Bundesfinanzhof
BGA	Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIC	International Bank Identifier Code
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BIZ	Bank für Internationalen Zahlungsausgleich
B/L	Bill of Lading (Loading)
BMEFL	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
BND	Bundesnachrichtendienst
BOO	Build Operate Own
BOT	Build Operate Transfer
BStatG	Gesetz über die Statistik für Bundeszwecke
B2B	business-to-business- / bank-to-bank- (marketing, financing etc.)
B2C	business-to-consumer- (marketing)
CAD	Cash against documents
CBF	Cash Before Delivery
CCC	Customs Cooperation Council (Brüsseler Zollrat)
CD	Certificates of Deposit
CEN-Risiko	confiscation, expropriation and nationalization
CEO	Chief Executive Officer
CFA	Communaute Financiere Africaine
CFP	Change Franc Pacifique
CFR	Costs and Freight
CIF	Cost, Insurance, Freight
CIM	Convention internationale concernant le transport des marchandises par chemin de fer
CIP	Carriage and Insurance Paid to
CISG	Convention on the International Sale of Goods
CLC	Commercial Letter of Credit
CLS	Continuously Linked Settlement
CMI	Comité Maritime International

CMR	Convention relative au contrat de transport international des marchandises par route
COCOM	Coordinating Committee for Multilateral Strategic Export Controls
COD	Cash on Delivery
COMECON	Council for Mutual Economic Cooperation
COO	Chief Operating Officer
CPT	Carriage Paid To
CDT	Combined Transport Document
CTO	Combined Transport Operator
CWÜ	Chemiewaffenübereinkommen
d/a	documents against accept
DAC	Development Assistance Committee (der OECD)
DAF	Delivered At Frontier
DAS	Deutscher Ausschuß für Schiedsgerichtswesen
DC	Developing Countries
DDP	Delivered Duty Paid
DDU	Delivered Duty Unpaid
DEQ	Delivered Ex Quay
DES	Delivered Ex Ship
DGebrZT	Deutscher Gebrauchszolltarif
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DIS	Deutsche Institution für Schiedsgerichtswesen
d/o	delivery orders
d/p	documents against payment
DPC	deferred-payment-credit
DP-L/C	deferred-payment letter of credit
DtA	Deutsche Ausgleichsbank
DTG	Devisen-Termin-Geschäft
DVO-ZK	Durchführungsverordnung zum Zollkodex
DV.1	Declaration of Value
EAG	Einheitliches Gesetz über den Abschluß von internationalen Kaufverträgen über bewegliche Sachen
EAG	Europäische Atomgemeinschaft
EAGFL	Europäischer Ausrichtungs- und Garantiefonds für die Landwirtschaft
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development
EBWE	Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung für Mittel- und Osteuropa
ECE	Economic Commission for Europe
ECP	Euro-Commercial Paper
ECU	European Currency Unit
EEA	Einheitliche Europäische Akte
EEF	Europäischer Entwicklungsfonds
EFTA	European Free Trade Association
EG	Europäische Gemeinschaften
EGKS	Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl
EGV	Vertrag über die Gründung der Europäischen Gemeinschaft
EIB	Europäische Investitionsbank
EKG	Einheitliches Gesetz über den internationalen Kauf beweglicher Sachen
EKM	Einfuhrkontrollmeldung
EL	Einfuhrliste
EM	Einfuhranmeldung
EP	Einheitspapier, Europäisches Parlament
EPZ	Europäische Politische Zusammenarbeit
ERA	Einheitliche Richtlinien und Gebräuche für Dokumenten-Akkreditive
ERI	Einheitliche Richtlinien für Inkassi
ERP	European Recovery Programme
ERVG	Einheitliche Richtlinien für Vertragsgarantien
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EURATOM	Europäische Atomgemeinschaft
EURIBOR	European Interbank Offered Rate
EUR.1	Warenverkehrsbescheinigung
Euro-FX	Euro-Fixing
EUROSTAT	Statistisches Amt der EG
EUSt	Einfuhrumsatzsteuer
EUStG	Einfuhrumsatzsteuergesetz
EUV	Vertrag über die Gründung der Europäischen Union
E.v.	Eingang vorbehalten (Schecks)
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
EWGV	EWG-Vertrag
EWI	Europäisches Währungsinstitut
EWIV	Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
EWS	Europäisches Währungssystem
ExtraStat	EU-externe Statistik
EWWU	Europäische Wirtschafts- und Währungsunion
ex Position	Spezialvorschrift zu einer Position («explizit»)
EXW	Ex Works
EZ	Entwicklungszusammenarbeit

EZB	Europäische Zentralbank
EZBS	Europäisches Zentralbanken-System
EZT	Elektronischer Zolltarif, Europäischer Zolltarif
FAO	Food and Agricultural Organization
FAS	Free Alongside Ship
FBL	Forwarders Bill of Lading
FCA	Free Carrier
FCR	Forwarders Certificate of Receipt
FCT	Forwarders Certificate of Transport
FIAS	Foreign Investment Advisory Service
FIATA	Federation Internationale des Associations des Transitaires et Assimiles
FIBOR	Frankfurt Interbank Offered Rate
FOB	Free on Board
Form A	Ursprungsnachweis aus Entwicklungsländern
F&E	Forschung und Entwicklung
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
GAB	General Agreement to Borrow
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
gemVV	gemeinsames Versandverfahren
GG	Grundgesetz
G.I.E.	Groupement d'Interet Economique
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPS	General System of Preferences
G+V	Gewinn- und Verlustrechnung
GVÜ	Gerichtsstands- und Vollstreckungsübereinkommen (Europäisches)
gVV	gemeinschaftliches Versandverfahren
GWB	Gesetz gegen Wertbewerbsbeschränkungen
GZT	Gemeinschaftszolltarif, Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit
HADDEX	Handbuch der Deutschen Exportkontrolle
HERMES	(Kreditversicherungs-AG)
HGB	Handelsgesetzbuch
HS	Harmonisiertes System
HV	Hauptverpflichteter
HZA	Hauptzollamt
IAEO	Internationale Atomenergie-Organisation
IAS	International Accounting Standards
IATA	International Air Transport Association
IBRD	International Bank for Reconstruction and Development
IC	International Import Certificate
ICC	International Chamber of Commerce
IDA	International Development Association
IDB	Interamerican Development Bank
ID-Nr.	«Identnummer»: Umsatzsteueridentifikationsnummer
IEA	International Energy Agency
IEA	Interministerieller Einfuhrausschuß
IEB	Internationale Einfuhrbescheinigungen
IFC	International Finance Corporation
IGH	Internationaler Gerichtshof
IHK	Industrie- und Handelskammer
ILO	International Labour Organization
IMA	Interministerieller Ausschuß
IMF	International Monetary Fund
INCOTERMS	International Commercial Terms
INF-...	Zoll-Informationsblätter
IntraStat	EU-interne Statistik
IPG	Individuelle Pauschalgenehmigungen
IPR	Internationales Privatrecht
ITC	International Trade Center
ITO	International Trade Organization
IWF	Internationaler Währungsfonds
JPMA	Joint Production and Marketing Agreements
JV	Joint Venture
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KG	Kommanditgesellschaft
KLIMA	Kleiner Interministerieller Ausschuß
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
K&M	Konsular- und Mustervorschriften
KN	Kombinierte Nomenklatur
KOBRA	Kontrolle bei der Ausfuhr
KT	Konvertierungs- und Transferrisiken
KWKG	Kriegswaffenkontrollgesetz, Kreditwesenkontrollgesetz
KWL	Kriegswaffenliste

L	(Ausfuhr-) Lizenz
L/C	letter of credit
LDC	Least Developed Countries
LE	Lieferantenerklärung
LIBOR	London Interbank Offered Rate
LUXIBOR	Luxemburg Interbank Offered Rate
MAD	Militärischer Abschirmdienst
MbO	Management by Objectives
MbE	Management by Exceptions
MFA	Multifaserabkommen
MFN	Most Favoured Nations-Prinzip
MIGA	Multilateral Investment Guarantee Agency
MIS	Management Information System
MITI	Ministry of International Trade and Industry (Japan)
MO	Marktordnung
MOEL	mittel- und osteuropäische Länder
MOG	Marktordnungsgesetz
MOR	Marktordnungsrecht
MTO	Multilateral Trade Organization
MWSt	Mehrwertsteuer
MWZ	Mitteilungen für Weltwirtschaftliche Zusammenarbeit
NAFTA	North American Free Trade Association
NEA	Nuclear Energy Agency
NIC	Newly Industrializing Countries
NIMEXE	Nomenklatur Import Export Europa
NRZZ	Nomenklatur des Rates für die Zusammenarbeit auf dem Gebiet des Zollwesens
NTBT	Non-tariffary barriers to trade
NTHH	Nicht-tarifäre Handelshemmnisse
OAS	Organisation (Latein-) Amerikanischer Staaten
OFD	Oberfinanzdirektion
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OEEC	Organization for European Economic Cooperation OFD Oberfinanzdirektion
OHG	offene Handelsgesellschaft
OMA	Orderly Market Arrangements
OPEC	Organization of the Petrol Exporting Countries
ORI	Operation Risk Index
p	probability (Wahrscheinlichkeit)
PD	protracted default
PNUD	Programa de las Naciones Unidas de Desarrollo (UNDP)
PPM	process and production methods
PRI	Political Risk Index
ProdHG	Produkthaftungsgesetz
PrPG	Produktpirateriegesetz
PSC	Pre-Shipment-Certificate
PTA	Preferential Trade Area
pV	passive Veredelung
pVV	passiver Veredelungsverkehr
PwC	Price, Waterhouse, Cooper
R&D	Research and Development
Repo	repurchase (Pensionsgeschäfte)
RET-EXP	Return to Exporteur
ROI	Return on Investment
RoRo	«Roll on, roll off»
RWG	Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe
SAF	Strukturanpassungsfazilität
SAP	Strukturanpassungsprogramm
SCHUFA	Schutzvereinigung für Allgemeine Kreditsicherung
SCM	Supply Chain Management
SITC	Standard International Trade Classification
SLC	Standby Letter of Credit
STABEX	System zur Stabilisierung der Exporterlöse
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
SYSMIN	System zur Stabilisierung der Exporterlöse aus mineralischen Erzeugnissen
SZR	Sonderziehungsrecht
T1, T2, T2L	Zoll-Versandpapiere
TARIC	Tarif Intégré Communautaire
T'EUR	1000 Euro
TIEx	Transport International par Expres
TIR	(Carnet TIR)Transport International de Marchandises par Route
tn.l.	*long ton* (britische t., 1016 kg)
tn.sh.	*short ton* (amerikanische t., 907,18 kg)
T.o.T.	Terms-of-Trade
TRIMS	Agreement on trade related investment measures
TRIPS	Agreement on trade related intellectual property rights
TVA	*Taxe sur le valeur ajouté*

TWB	truckway bill
TZ	Technische Zusammenarbeit
U	Ursprungszeugnis
UCC	Uniform Commercial Code
UE	Ursprungserklärung
ÜLG	überseeische Länder und Gebiete
UN	United Nations
UNCDF	United Nations Capital Development Fund
UNCITRAL	United Nations Commission on International Trade Law
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNDP	United Nations Development Programme
UN-ECE	Wirtschaftskommission der Vereinten Nationen für Europa
UN-ECOSOC	United Nations Economic and Social Council
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
UNO	United Nations Organization
URDG	Uniform Rules on Demand Guarantees
USD	US-Dollar
USt	Umsatzsteuer
UStG	Umsatzsteuergesetz
UstIdenNr	Umsatzsteueridentifikationsnummer
UZ	Ursprungszeugnis
VER	Volountary Export Restraints
V.m.U.	Vormaterialien mit Ursprungseigenschaft
VN	Vereinte Nationen
V.o.U.	Vormaterialien ohne Ursprungseigenschaft
VSF	Vorschriftensammlung der Bundesfinanzverwaltung
V.u.B.	Verbote und Beschränkungen
VZTA	verbindliche Tarifauskunft
WäG	Währungsgesetz
WCO	World Customs Organization
WG	Wechselgesetz
WHO	World Health Organization
WTA	Welttextilabkommen
WIPO	World Intellectual Property Organization
W.u.P.	Warenursprung und Präferenzen
WVB	Warenverkehrsbescheinigung
WZG	Warenzeichengesetz
ZA	Zollamt, zugelassener Ausführer
ZE	zugelassener Empfänger
Z 1	Zahlungsauftrag im Außenwirtschaftsverkehr (Anlage Z1")
ZG	Zollgesetz
ZK	Zollkodex
ZKA	Zollkriminalamt
ZKom	Zollkommissariat
ZM	Zahlungsverbote und Moratorien
ZOG	Zollorganisationsgesetz
ZPLA	Zolltechnische Prüf- und Lehranstalt
ZPO	Zivilprozeßordnung
ZTVO	Zolltarifverordnung
ZV	zugelassener Versender
ZWVO	Zollwertverordnung

Übersicht

A «Raus in die Welt» – Chancen und Risiken

B Marktauswahl und Markterschließung

1. Strategische Grundsatzentscheidungen
2. Geschäftsanbahnung
3. SWOT-Analyse
4. Marktauswahl (Markt-Audit)
5. Strategien der Markterschließung
6. Markteintrittsformen
7. Internationaler Marketing-Mix
8. Internationales Beschaffungsmarketing
9. Machbarkeitsstudie und Business Plan

C Organisation und Management

1. Aufbau internationaler Führungsstrukturen
2. Personelle Kapazitäten
3. Interkulturelles Management: Geschäftsführung im und mit dem Ausland

D Finanzierung des Außenhandels

1. Cash Management (Treasure Management)
2. Kurzfristige Finanzierung
3. Mittel- und langfristige Finanzierung

E Internationale Kaufverträge

1. Angebotserstellung
2. Kaufmännische Vertragsinhalte
3. Wichtige formale Vertragsaspekte
4. Anwendbares Recht
5. UNCITRAL-Kaufrecht (UN-Kaufrecht)
6. Internationale Handelsbräuche
7. Exkurs: Unternehmensformen im Ausland

F Rechtsverfolgung im Ausland

1. Gütliche Einigung
2. Vergleichsverfahren (Schlichtung)
3. Gerichtliche Auseinandersetzung
4. Internationale Schiedsgerichtsbarkeit

G Liefer- und Zahlungsbedingungen

1. Kaufmännische Dokumente im Außenhandel
2. Internationale Lieferklauseln
3. Zahlungsbedingungen im internationalen Handel

H Risikomanagement im Außenhandel
1. Allgemeines Risikomanagement
2. Zahlungsrisiken
3. Exportkreditbesicherung
4. Wechselkursrisiken (Währungsrisiken)
5. Zinsänderungsrisiko
6. Produkthaftung
7. Markenpiraterie
8. Seeräuber und Piraten – ein aktuelles Problem im Seehandel

J Außenhandelspolitik und Außenhandelsrecht
1. Zweck von Ein- und Ausfuhrformalitäten
2. Rechtsebenen: Nationales, supranationales und internationales Recht
3. Internationales Außenwirtschaftsrecht
4. Nationales Außenwirtschaftsrecht
5. Zollrecht
6. Steuerliche Aspekte im Außenhandel
7. Melderecht

K Einfuhrabfertigung
1. Normalverfahren
2. Zölle und Zollpolitik
3. Warenursprung und Präferenzen (W.u.P.)
4. Zollverfahren bei der Einfuhr

L Ausfuhrabfertigung
1. Begriffsbestimmungen
2. Informationsquellen zur Ausfuhr
3. Lieferungen in die EG
4. Ausfuhrverfahren (Normalverfahren)
5. Zollverfahren bei der Ausfuhr
6. Exportkontrolle

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis VII

A «Raus in die Welt» – Chancen und Risiken 1

B Marktauswahl und Markterschließung 7

B-1. Strategische Grundsatzentscheidungen 7

B-2. Geschäftsanbahnung 8

B-3. SWOT-Analyse 12

B-3.1. Stärken und Schwächen (SW-Analyse) 12

B-3.2. Chancen und Risiken (OT-Analyse) 13

B-4. Marktauswahl (Markt-Audit) 16

B-4.1. Budgetierung 16

B-4.2. Grobanalyse 17

B-4.3. Feinanalyse 18

B-4.4. Markteintrittsbarrieren und Markteintrittsrisiken 21

B-4.5. Entscheidungsfindung: Bewertung der Analysedaten 22

B-5. Strategien der Markterschließung 23

B-6. Markteintrittsformen 27

B-6.1. Direkter Export und Import 28

B-6.2. Indirekter Export und Import 29

B-6.2.1. Entscheidungskriterien 29

B-6.2.2. Formen indirekten Handels 31

B-6.1.3. Tauschhandel/Kompensation 33

B-6.1.4. Switch-Geschäfte 35

B-6.1.5. Leasing 37

B-6.3. Kooperation 37

B-6.4. Vertragsfertigung und Veredelung 38

B-6.5. Lizenzfertigung/Lizenzvergabe 39

B-6.6. Franchising 41

B-6.7. Direktinvestition 42

B-6.7.1. Investitionsarten 42

B-6.7.2. Motive für Investoren 44

B-6.7.3. Motive der Gastländer 45

B-6.7.4. Exkurs: Sonderwirtschaftszonen 45

B-6.7.5. Standortanalyse für Direktinvestitionen 46

B-6.7.6. Investitionsrechnungen 49

B-6.7.7. Investitionsschutz 49

B-6.8. Management von Joint Ventures: Fallbeispiel 53

B-6.8.1. Zweck eines Joint Venture 53

B-6.8.2. Vorbereitung 54

B-6.8.3. Profil eines idealen Joint Venture 57

B-6.8.4. Identifizierung des Partners (profile check) . . . 57
B-6.8.5. Gründung des Joint Venture . . . 59
B-6.8.6. Management des Joint Venture . . . 64
B-7. Internationaler Marketing-Mix . . . 66
B-7.1. Internationales Marketing/internationales Management . . . 66
B-7.2. Strategisches und operatives Marketing . . . 68
B-7.3. Adaption des Marketing-Mix . . . 69
B-7.3.1. Unterschiedliche ‹Zentrierungen› . . . 70
B-7.3.2. Produkt- und Programmpolitik . . . 72
B-7.3.3. Preispolitik, Kostenrechnung . . . 74
B-7.3.4. Distributionspolitik, Vertrieb, Logistik . . . 84
B-7.3.5. Kommunikationspolitik . . . 89
B-8. Internationales Beschaffungsmarketing . . . 94
B-9. Machbarkeitsstudie und Business Plan . . . 97

C Organisation und Mangement . . . 98
C-1. Aufbau internationaler Führungsstrukturen . . . 98
C-1.1. Aufbauorganisation . . . 98
C-1.1.1. Zentralisierung und Dezentralisierung . . . 99
C-1.1.2. Stellen- und Funktionenbildung . . . 100
C-1.1.3. Beispiel: Export- und Importabwicklung . . . 101
C-1.2. Ablauforganisation . . . 102
C-2. Personelle Kapazitäten . . . 104
C-2.1. Kriterien zur Personalauswahl . . . 105
C-2.2. Vor- und Nachteile eines Auslandseinsatzes . . . 108
C-2.3. Vorbereitung und Fortbildung . . . 110
C-3. Interkulturelles Management: Geschäftsführung im und mit dem Ausland . . . 111
C-3.1. Strategische Ebene . . . 111
C-3.2. Arbeitsebene . . . 112
C-3.3. Andere Länder, andere Sitten... . . . 114

D Finanzierung des Außenhandels . . . 124
D.1. Cash Management (Treasury Management) . . . 124
D-2. Kurzfristige Finanzierung . . . 126
D-2.1. Exportfinanzierung . . . 127
D-2.1.1. Liefererkredit (Handelskredit) . . . 128
D-2.1.2. Vorauszahlungen, Anzahlungen . . . 128
D-2.1.3. Bankkreditlinien . . . 128
D-2.1.4. Währungskredit . . . 128
D-2.1.5. Euromarktfinanzierung . . . 129
D-2.1.6. Wechselkredit . . . 129
D-2.1.7. Export-Akkreditiv . . . 132
D-2.1.8. Ankauf und Bevorschussung bei Dokumenten-Inkassi . . . 133
D-2.1.9. Zessionskredit . . . 134
D-2.1.10. Lombardkredit . . . 134
D-2.1.11. Export-Factoring . . . 134

D-2.2. Importfinanzierung . . . 137
D-2.2.1. Vorschüsse durch Abnehmer . . . 137
D-2.2.2. Handelskredit (Liefererkredit) . . . 137
D-2.2.3. Bestellerkredit . . . 137
D-2.2.4. Wechselkredit, Avalkredit . . . 137
D-2.2.5. Bankkredite (Importkredit) . . . 138
D-2.2.6. Import-Akkreditiv . . . 138
D-2.2.7. Euromarktfinanzierung . . . 138
D-2.3. Aktuelle Tendenzen: Unternehmens-Rating . . . 138

D-3. Mittel- und langfristige Finanzierung . . . 140
D-3.1. Export-Leasing . . . 140
D-3.2. Forfaitierung . . . 143
D-3.3. Kreditlinien der AKA . . . 146
D-3.3.1. Plafond A: Lieferantenkredite . . . 147
D-3.3.2. Bestellerkredite: Plafonds C, D, E . . . 148
D-3.3.3. CIRR-Kredite . . . 151
D-3.3.4. Exkurs: Der OECD-Konsensus . . . 152
D-3.3.5. Projektfinanzierungen . . . 152
D-3.4. Kreditlinien der KfW . . . 153
D-3.5. Bundesmittel und EU-Mittel . . . 155
D-3.6. Finanzierungen im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit . . . 155
D-3.7. Exkurs: Der Euromarkt und Off-shore-Märkte . . . 158

E Internationale Kaufverträge . . . 161

E-1. Angebotserstellung . . . 161
E-1.1. Funktionen des Angebots . . . 161
E-1.2. Vorverträge . . . 163
E-1.3. Bestätigungsschreiben . . . 164

E-2. Kaufmännische Vertragsinhalte . . . 164

E-3. Wichtige formale Vertragsaspekte . . . 167

E-4. Anwendbares Recht . . . 176
E-4.1. Rechtskreise . . . 176
E-4.2. Im Streitfall anzuwendendes Recht . . . 178

E-5. UNCITRAL-Kaufrecht (UN-Kaufrecht) . . . 178
E-5.1. Anwendungsbereich . . . 179
E-5.2. Einschränkungen . . . 180
E-5.3. Allgemeine Vertragsaspekte . . . 180
E-5.4. Aspekte für den Importeur . . . 181
E-5.5. Aspekte für den Exporteur . . . 181

E-6. Internationale Handelsbräuche . . . 183

E-7. Exkurs: Unternehmensformen im Ausland . . . 184

F Rechtsverfolgung im Ausland . . . 188

F-1. Gütliche Einigung . . . 188

F-2. Vergleichsverfahren (Schlichtung) . . . 189

F-3. **Gerichtliche Auseinandersetzung** . . . 191
F-3.1. Der ‹Partner› klagt: Durchsetzung ausländischer Rechtstitel in Deutschland . . 191
F-3.2. Durchsetzung eigener Ansprüche im Ausland . . . 191
F-4. **Internationale Schiedsgerichtsbarkeit** . . . 193
F-4.1. Schiedsgerichtsvereinbarung . . . 193
F-4.2. Formen und Schiedsordnungen . . . 194
F-4.3. Schiedsgerichtsklausel . . . 195
F-4.4. Schiedsverfahren . . . 195
F-4.5. Zusammensetzung des Schiedsgerichts . . . 196
F-4.6. Durchsetzbarkeit . . . 197
F-4.7. Vor- und Nachteile von Schiedsgerichten . . . 197

G Liefer- und Zahlungsbedingungen . . . 199
G-1. Kaufmännische Dokumente im Außenhandel . . . 199
G-1.1. Funktionen der Dokumente . . . 199
G-1.2. Einteilung nach den Rechten . . . 201
G-1.3. Einteilung nach den Verwendungszwecken . . . 201
G-1.3.1. Zahlungsinstrumente . . . 201
G-1.3.2. Versicherungsdokumente . . . 209
G-1.3.3. Handelsdokumente . . . 210
G-2. Internationale Lieferklauseln . . . 225
G-2.1. Zweck . . . 225
G-2.2. INCOTERMS . . . 227
G-2.2.1. Entstehung und Verbreitung . . . 227
G-2.2.2. Einteilung . . . 229
G-2.2.3. Charakteristika der einzelnen Klauseln . . . 231
G-2.2.4. Eignung der INCOTERMS für bestimmte Transportmittel . . . 242
G-2.3. Beispiel: Klauseltext CIF . . . 243
G-2.4. Exkurs zur Transportversicherung im internationalen Handel . . . 246
G-3. Zahlungsbedingungen im internationalen Handel . . . 249
G-3.1. Interessenkonflikte . . . 250
G-3.2. Einige wichtige Details . . . 251
G-3.3. Nicht-dokumentäre (reine) Zahlungsabwicklung . . . 252
G-3.3.1. Vorauszahlung, Anzahlung, Abschlag . . . 252
G-3.3.2. Einfache (offene) Rechnung und offenes Zahlungsziel . . . 253
G-3.3.3. Bankgarantie . . . 255
G-3.3.4. Kompensation (Warentausch) . . . 256
G-3.4. Dokumentäre Zahlungsabwicklung . . . 256
G-3.4.1. Dokumenten-Inkasso . . . 256
G-3.4.2. Dokumenten-Akkreditiv (L/C) . . . 262
G-3.4.3. Restrisiken und Absicherungen . . . 279
G-3.5. Zahlungsbedingungen bei langfristigen Exportverträgen . . . 279
G-3.6. Exkurs: Zahlungsabwicklung mit dem Ausland . . . 279
G-3.6.1. Überweisung und Scheck . . . 279
G-3.6.2. SWIFT . . . 280
G-3.6.3. Einschränkende gesetzliche Rahmenbedingungen . . . 281

H Risikomanagement im Außenhandel 282

H-1. Allgemeines Risikomanagement 282
H-1.1. Risiko und Chance 282
H-1.2. Risikostrategien 285
H-1.3. Risikoanalyse und -bewertung 286
H-1.4. Risikopolitik: Instrumente 288
H-1.5. Risikoarten (Überblick) 289
H-1.5.1. Allgemeine Risiken in der Außenwirtschaft 289
H-1.5.2. Länderrisiken 292
H-1.5.3. Güterrisiken 293

H-2. Zahlungsrisiken 296
H-2.1. Arten des Zahlungsrisikos 297
H-2.2. Risikobegrenzende Maßnahmen 299
H-2.2.1. Bankauskünfte 299
H-2.2.2. Zahlungsbedingungen und Forderungsverkauf 301
H-2.2.3. Garantien und Bürgschaften 301

H-3. Exportkreditbesicherung 307
H-3.1. Private Exportkreditbesicherung 309
H-3.2. Staatliche Exportkreditbesicherung 312
H-3.2.1. Organisation 312
H-3.2.2. Deckungspolitik 313
H-3.2.3. Regreß und Umschuldungen 315
H-3.2.4. Deckungsprinzipien 316
H-3.2.5. Schuldnerarten: Garantien und Bürgschaften 318
H-3.2.6. Risikoarten 318
H-3.2.7. Deckungsformen 321
H-3.2.8. Kosten 324
H-3.2.9. Mitversicherung 326
H-3.2.10. Projektfinanzierung 327
H-3.2.11. Kautionsversicherungen 328
H-3.2.12. Voraussetzungen für eine Entschädigung 328
H-3.2.13. Versicherung von Bestellerkrediten 330
H-3.2.14. Internationale Harmonisierungsbestrebungen 331

H-4. Wechselkursrisiken (Währungsrisiken) 332
H-4.1. Exposure 333
H-4.2. Devisenmarkt 336
H-4.2.1. Einflußfaktoren der Wechselkursbildung 336
H-4.2.2. Wechselkursbegriffe 338
H-4.3. Währungsmanagement: Risikobegrenzung beim Transaction Exposure 350
H-4.3.1. Fakturierung in Inlandswährung 351
H-4.3.2. Vorauszahlungen und Bestellerkredite 352
H-4.3.3. Fakturierung in anderen Währungen 352
H-4.3.4. Währungsklauseln 353
H-4.3.5. Akkreditiv 353
H-4.3.6. Forderungsverkauf 354
H-4.3.7. Lagging (und Leading) 354
H-4.3.8. Matching (Hedging, Netting, Covering) 354

H-4.3.9. Fremdwährungskonten . . . 355
H-4.3.10. Devisen-Termin-Geschäfte . . . 355
H-4.3.11. Devisenoptionen . . . 359
H-4.3.12. Finanzderivate . . . 360
H-5. Zinsänderungsrisiko . . . 362
H-6. Produkthaftung . . . 364
H-6.1. Deutsches Produkthaftungsrecht . . . 364
H-6.2. US-Produkthaftungsrecht . . . 367
H-6.3. Japanisches Produkthaftungsrecht . . . 369
H-7. Markenpiraterie . . . 370
H-7.1. Problematik . . . 370
H-7.2. Zollamtliche Schutzmöglichkeiten . . . 373
H-7.3. Parallel-Importe und Erschöpfung . . . 375
H-7.4. Rechtliche Rahmenbedingungen des Markenrechts . . . 375
H-7.5. Schutzmöglichkeiten der Wirtschaft . . . 376
H-8. Seeräuber und Piraten – ein aktuelles Problem im Seehandel . . . 377

J Außenhandelspolitik und Außenhandelsrecht . . . 382
J-1. Zweck von Ein- und Ausfuhrformalitäten . . . 383
J-2. Rechtsebenen: Nationales, supranationales und internationales Recht . . . 386
J-2.1. Supranationales Recht . . . 386
J-2.1.1. Allgemeines Völkerrecht . . . 388
J-2.1.2. Gemeinschaftsrecht . . . 390
J-2.2. Völkervertragsrecht (Internationales Recht) . . . 396
J-2.3. Nationales Recht . . . 398
J-2.3.1. Notwendigkeit . . . 398
J-2.3.2. Systematik des deutschen Rechts . . . 398
J-2.3.3. Deutsches Außenwirtschaftsrecht . . . 399
J-2.4. Überschneidungen der Rechtsebenen . . . 400
J-3. Internationales Außenwirtschaftsrecht . . . 400
J-3.1. WTO/GATT . . . 400
J-3.1.1. Grundsätze der WTO . . . 402
J-3.1.2. Nicht-tarifäre Handelshemmnisse . . . 403
J-3.1.3. Wichtige Ausnahmen im GATT/WTO . . . 403
J-3.1.4. Streitschlichtung . . . 407
J-3.1.5. Perspektiven der WTO . . . 408
J-3.2. Maßnahmen gegen Dumping und Exportsubventionen . . . 409
J-3.2.1. Problematik . . . 409
J-3.2.2. Kriterien . . . 411
J-3.2.3. Vergeltungszölle . . . 413
J-3.2.4. Spezifische Dumpingformen . . . 415
J-4. Nationales Außenwirtschaftsrecht . . . 415
J-4.1. Geltungsbereich . . . 415
J-4.2. Arten und Umfang der Beschränkungsmöglichkeiten . . . 418
J-4.3. Verbote und Beschränkungen (V.u.B.) . . . 418

J-5. **Zollrecht** . . . 422
J-5.1. Grundlagen und Begriffe . . . 422
J-5.1.1. Rechtsgrundlagen des Zollrechts . . . 422
J-5.1.2. Zollrechtliche Begriffe und Definitionen . . . 424
J-5.1.3. Zollrechtliche Warenbegriffe . . . 430
J-5.2. Aufbau der Bundeszollverwaltung . . . 432
J-5.2.1. Struktur . . . 432
J-5.2.2. Zollämter . . . 433

J-6. **Steuerliche Aspekte im Außenhandel** . . . 434
J-6.1. Prinzip der Umsatzsteuer . . . 435
J-6.2. Einfuhrumsatzsteuer (EUSt) . . . 436
J-6.3. Erwerbsteuer . . . 437
J-6.3.1. MWSt in den EG-Ländern . . . 438
J-6.3.2. Übergangsregelung . . . 439
J-6.3.3. Re-Importe . . . 444
J-6.4. Sonderverbrauchsteuern . . . 445
J-6.5. Steuerbefreiung bei der Ausfuhr . . . 446

J-7. **Melderecht** . . . 447
J-7.1. Zweck . . . 447
J-7.2. ExtraStat . . . 448
J-7.3. IntraStat . . . 449
J-7.4. Zahlungs- und Kapitalverkehr . . . 450
J-7.5. Nummernsalat . . . 451

J-8. **Marktordnungsrecht (MOR)** . . . 452

K Einfuhrabfertigung . . . 455

K-1. **Normalverfahren** . . . 455
K-1.1. Prüfebenen bei der Einfuhr . . . 455
K-1.2. Informationsquellen zur Einfuhr . . . 456
K-1.3. Außenwirtschaftsrecht . . . 457
K-1.4. Zollabfertigung (Ablauf) . . . 458
K-1.5. Erleichterungen . . . 469
K-1.5.1. Allgemeine Voraussetzungen für die Bewilligung von Zollverfahren . . . 470
K-1.5.2. Vereinfachungen und Erleichterungen bei der Einfuhr . . . 472
K-1.6. Abfertigungsunterlagen . . . 476

K-2. **Zölle und Zollpolitik** . . . 481
K-2.1. Ökonomische Grundlagen . . . 481
K-2.1.1. Zollzwecke . . . 481
K-2.1.2. Zollarten und Zollwirkungen . . . 485
K-2.1.3. Einfuhrkontingente . . . 487
K-2.3. Bemessung der Einfuhrabgaben . . . 489
K-2.3.1. Tarifieren/Einordnen in den Zolltarif . . . 489
K-2.3.2. Zollwert . . . 499
K-2.3.3. EUSt-Wert . . . 505
K-2.3.4. Exkurs: Reiseverkehr . . . 506
K-2.4. Abwicklung der Zollschuld . . . 510

K-3.	**Warenursprung und Präferenzen (W.u.P.)**	516
K-3.1.	Drei Ursprungsbegriffe	516
K-3.2.	Nicht-präferentieller Ursprung	518
K-3.2.1.	Zweck	518
K-3.2.2.	Ursprungsbestimmung	519
K-3.3.	Präferentieller Ursprung	523
K-3.3.1.	Zweck	523
K-3.3.2.	Präferenzabkommen der EU	524
K-3.3.3.	Ursprungsregeln	526
K-3.3.4.	Praxistip: Ablaufschema zur präferentiellen Ursprungsbestimmung	532
K-3.3.5.	Einige Details	534
K-3.3.6.	Ermächtigter Ausführer	535
K-3.3.7.	Ursprungsnachweise	536
K-3.3.8.	Kritik	542
K-3.4.	Wettbewerbsrechtlicher Ursprung («Made in Germany»)	544
K-4.	**Zollverfahren bei der Einfuhr**	546
K-4.1.	Versandverfahren bei der Einfuhr	546
K-4.1.1.	Zweck	546
K-4.1.2.	Arten	546
K-4.1.3.	Ablauf	548
K-4.1.4.	Vereinfachungen	549
K-4.1.5.	Risiken und Probleme	550
K-4.2.	Aktive Veredelung	551
K-4.2.1.	Zweck	551
K-4.2.2.	Ablauf	553
K-4.2.3.	Abrechnung	554
K-4.2.4.	Draw-back-Verbot	555
K-4.3.	Freihäfen, Zollager und Freizonen	555
K-4.3.1.	Freihafenlagerung	555
K-4.3.2.	Zollagerverfahren	556
K-4.4.	Vorübergehende Verwendung	562
K-4.4.1.	Zweck	562
K-4.4.2.	Teilverzollung	563
K-4.5.	Bleibende Verwendung	564
K-4.6.	Umwandlung	564
K-4.7.	Vernichtung oder Zerstörung	565
K-4.8.	Wiederausfuhr und Verbringen in einen Freihafen	565
L	**Ausfuhrabfertigung**	566
L-1.	**Begriffsbestimmungen**	566
L-2.	**Informationsquellen zur Ausfuhr**	568
L-3.	**Lieferungen in die EG**	569
L-4.	**Ausfuhrverfahren (Normalverfahren)**	569
L-4.1.	Verfahrensschritte bei der Ausfuhrzollstelle	570
L-4.2.	Verfahrensschritte bei der Ausgangszollstelle	572
L-4.3.	Verfahrensvereinfachungen und Erleichterungen im Ausfuhrverfahren	573
L-4.4.	Abfertigungsunterlagen bei der Ausfuhr	578

L-5. Zollverfahren bei der Ausfuhr . . . 583
L-5.1. Versandverfahren bei der Ausfuhr . . . 583
L-5.1.1. T1-/T2-Verfahren . . . 583
L-5.1.2. Abwicklung T1 . . . 584
L-5.1.3. Abwicklung T2 . . . 585
L-5.1.4. Vereinfachungen und Erleichterungen . . . 586
L-5.2. Versand mit dem Carnet TIR . . . 586
L-5.3. Carnet ATA . . . 589
L-5.4. Passive Veredelung . . . 593
L-5.4.1. Zweck . . . 593
L-5.4.2. Bewilligung und Durchführung . . . 594
L-5.4.3. Differenzverzollung . . . 595
L-5.4.4. Probleme . . . 598
L-5.5. Andere Zollverfahren auf der Ausfuhrseite . . . 598

L-6. Exportkontrolle . . . 599
L-6.1. Strategische Ziele des deutschen Ausfuhrkontrollrechts . . . 600
L-6.2. Kriterien für Exportbeschränkungen . . . 604
L-6.2.1. Warenabhängige Beschränkungen . . . 604
L-6.2.2. Länderabhängige Beschränkungen . . . 609
L-6.2.3. Verwendungs- und empfängerabhängige Beschränkungen . . . 611
L-6.3. Erleichterungen und Vereinfachungen . . . 613
L-6.4. Exkurs: Boykott und Embargo (am Beispiel des Golfkriegs) . . . 613
L-6.4.1. Begriffsabgrenzung . . . 613
L-6.4.2. Rechtliche Verankerung . . . 618
L-6.4.3. Entschädigung für Embargoschäden . . . 619
L-6.5. Ausfuhrkontrolle im Unternehmen . . . 620
L-6.5.1. Ausfuhrverantwortlicher . . . 620
L-6.5.2. Innerbetriebliche Organisation . . . 622
L-6.5.3. Genehmigungsverfahren . . . 623
L-6.5.4. Außenwirtschaftsrechtliche Betriebsprüfungen . . . 629
L-6.5.5. Sanktionen: Bußgelder und Strafen . . . 631
L-6.5.6. Bewertung der Exportkontrollen . . . 634
L-6.5.7. COCOM und Wassenaar-Abkommen . . . 638

Literaturverzeichnis . . . 640
Register . . . 644

A

«Raus in die Welt» – Chancen und Risiken

oder «Was die Weltwirtschaft angeht, so ist sie verflochten.»[1]

«Globalisierung» ist eines der aktuellsten Schlagworte. Heutzutage haben die meisten Unternehmen internationale Geschäftskontakte; ‹*going global*› ist für viele Unternehmen das strategische Gebot der Stunde;[2] für sehr viele Unternehmen ist das internationale Geschäft die Existenzgrundlage geworden. Märkte sichern, Kosten sparen, Kapazitäten auslasten, Renditen sichern – das sind die Ziele (Abb. A-1/1). Etwas überspitzt wird schon vom großen ‹Weltdorf› gesprochen: Die Kundenbedürfnisse werden weltweit immer ähnlicher, die Produktstandards immer stärker harmonisiert. Unabhängig davon gibt es viele kleinere und mittlere Unternehmen, insbesondere Handwerksbetriebe, die sich nur im heimischen Binnenmarkt und dabei oft nur regional orientieren und gar kein Auslandsengagement eingehen wollen – teils aus Risikoscheu, teils weil sie nicht weiter wachsen wollen, teils aus Mangel an Informationen über die Chancen des Auslandsgeschäfts.

Abb. A-1/1: Going Global

Globalisierung im Mittelstand
Raus in die Welt

Firmengruppe Liebherr
Auslandsgeschäft immer wichtiger

„Ohne das Werk Bangkok gäbe es Rodenstock nicht mehr"
Der Brillenfabrikant feiert seine erfolgreiche Produktionsverlagerung nach Thailand

Bilfinger+Berger verstärkt die Aktivitäten im Ausland
Akquisitionspläne in Nordamerika und Australien

Es ist für jedes Unternehmen wichtig, seine **Strategie** zu definieren, die sich aus einer **Vision** ableiten sollte: Wo steht man heute, wo will man morgen stehen, und wie gelangt man dahin? Vielfach erschöpft sich dies in navigatorischer Rhetorik, vagen Formulierungen, Deklarationen und Metaphern. Einige Unternehmen verkaufen ihre Produkte ‹nur so nebenbei› ins Ausland, andere sind in hohem Maße vom Auslandsgeschäft abhängig und müssen sich daher sehr viel intensiver auf die Auslandsmärkte und die Anforderungen einstellen, die sich aus dem Auslandsgeschäft ergeben. Einige Unternehmen verkaufen oder produzieren welt-

[1] *Kurt Tucholsky*, Kurzer Abriß der Nationalökonomie, in: Weltbühne 15. 9. 1931. Schöner kann man es nicht sagen.

[2] *Niehoff, Walter / Reitz, Gerhard*, Going Global – Strategien. Methoden und Techniken des Auslandsgeschäfts, Berlin et al. 2000.

weit überall, wo sich Marktchancen bieten (*global selling*) und kaufen weltweit dort ein, wo es am günstigsten ist (*global sourcing*), andere selektieren geographisch und beschränken sich auf ausgewählte Länder oder Ländergruppen. Die Absatzchancen großer neuer Märkte, wie z. B. in Indien, China und anderen asiatischen Ländern sowie zunehmend in Lateinamerika sind oft verlockend. Ein Hersteller von Schuhsohlen schwärmte: «Es gibt eine Milliarde Chinesen, und jeder hat zwei Füße ...». Das Motto *Going global* bezieht sich nicht nur auf Großkonzerne und Megafusionen, sondern vor allem auf die unzähligen Unternehmen, die sich international betätigen. Die internationale Perspektive ermöglicht es einem Unternehmen, bezüglich Steuern, Arbeitskosten, Sozial- und Umweltnormen und anderen Standortkriterien nach den besten Rahmenbedingungen zu suchen und eventuell Begrenzungen des heimischen nationalen Rechts zu umgehen.

Die Diskussion um den Standort Deutschland ist sehr breit und tief mit Publikationen aller sektoraler Interessen und politischer und emotionaler Schattierungen unterlegt. Die Standortqualität ist nur unzureichend zu beschreiben. Und jeder mißt und bewertet es anders; ‹objektive› Kriterien wie Arbeitskosten, Steuerbelastung, Arbeitsmarktstatistiken etc. werden mal so, mal so definiert: Es gibt kaum zwei miteinander vergleichbare Studien.[3] Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens leitet sich in erster Linie aus mikroökonomischen, betriebswirtschaftlichen Bestimmungsfaktoren ab. Die Rahmenbedingungen des Standortes – seien sie makroökonomischer, rechtlicher, politischer, sozialer, kultureller oder anderer Art – übertragen sich aber auch auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, sei es als Anbieter, sei es als Kunde von anderen Unternehmen. Letztlich ist für den Unternehmer aber weniger die internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft interessant, sondern ob er selbst Erfolg hat oder nicht.

Internationale Wirtschaftsbeziehungen hat es schon im Altertum gegeben; die Chinesen, die Römer, die Griechen, die Araber, die Perser und viele andere Völker haben Außenhandel betrieben, im Vergleich zu heute natürlich mit relativ geringer Intensität, aber immerhin. Dies hat sich im Zeitablauf stark verändert. Gerade für Deutschland ist die internationale Verflechtung ein wesentliches, selbstverständliches Merkmal der Wirtschaftsstruktur geworden:

- Der Lebensstandard Deutschlands beruht zu einem guten Viertel auf importierten Gütern; im Jahr 2000 überschritt der Import erstmals die Billionengrenze (1058,5 Mrd. DM);
- ein Drittel der im Inland produzierten Güter wird ins Ausland exportiert; auch der Export überschritt 2000 erstmals die Billionengrenze (1,1675 Billionen DM);
- Unternehmen wickeln einen zunehmenden Anteil ihres Umsatzes im Ausland ab, transportieren Güter rund um die Welt, lassen Dienstleistungen im Ausland erbringen, produzieren und investieren im Ausland; bei vielen Gütern fällt es heute schwer, das «*made in* ...» eindeutig zuzuordnen;
- ein großer Teil der Arbeitsplätze – nicht nur in Deutschland – hängt direkt oder indirekt vom Außenhandel ab;
- aus Direktinvestitionen fließen Einkommen ins Ausland und aus dem Ausland;
- internationale Kooperationen, Unternehmensbeteiligungen und Fusionen sind an der Tagesordnung.

[3] Eine interessante Lektüre ist *Müller, Stefan / Kornmeier, Martin*, Internationale Wettbewerbsfähigkeit, München 2000.

Auch im täglichen Leben wird die Bevölkerung laufend mit internationalen Wirtschaftsaspekten konfrontiert: Neben der Wetterkarte sind die Bewegungen des Dollarkurses, des internationalen Goldpreises oder die Entwicklung von Aktienindizes wie dem amerikanischen Dow-Jones- und dem japanischen Nikkei-Index fester Bestandteil der Nachrichtensendungen (wenngleich dem Durchschnittsbürger die konkrete Bedeutung solcher Daten oft unklar bleiben dürfte).

Die Frage, weshalb sich Unternehmer im Ausland engagieren, läßt sich relativ schnell beantworten: Sie wollen Geld verdienen und den Bestand des Unternehmens sichern. Das *betriebswirtschaftliche* Interesse ist eindeutig: Ohne Exportmärkte ließen sich Umsatz, Gewinne und Beschäftigung nicht sichern; ohne Importe ausländischer Güter wären viele inländische Produktionsleistungen unmöglich; ohne eigene Präsenz in ausländischen Märkten könnten viele Unternehmen ihre Positionen auch im Inland nicht halten; ohne Kooperation und oft Zusammenschluß mit ausländischen Partnern könnten viele Unternehmen nicht im internationalen Wettbewerb bestehen. Den Schlüssel zum Erfolg hat ein Unternehmer knapp formuliert: «Man braucht eine Spezialisierung, gutes Marketing und gute Leute.» So einfach ist das.

Die volkswirtschaftlich notwendige Sicherung der heimischen *Arbeitsplätze* allerdings – dies muß deutlich gesagt werden – steht aus betriebswirtschaftlicher Sicht als Unternehmensziel nur selten im Vordergrund. Arbeitskräfte sind notwendige Produktionsfaktoren, die zur Verfolgung des unternehmerischen Gewinnziels benötigt werden. Unabhängig von sozialpolitischen Überlegungen, die sicherlich bei vielen Unternehmern auch eine Rolle spielen, muß gesehen werden, daß ein Unternehmen auf Dauer nur bestehen kann, wenn es eine Verzinsung des eingesetzten Kapitals erwirtschaftet (Rendite[4]), die deutlich über der alternativen Anlagerendite auf dem Kapitalmarkt liegt: Andernfalls könnte der Unternehmer sein Geld mit geringerem Risiko und eher mühelos in Wertpapierfonds anlegen. Wenn die Gewinne ausbleiben, ist das Ende eines Unternehmens schnell nahe.

Unternehmen, die sich nicht international engagieren, verlieren leicht auch ihre inländische ökonomische Basis; viele retten sich vor den kostenmäßigen Nachteilen des Standortes Deutschland ins Ausland (Abb. A-1/2). Einige machen sich freiwillig und von sich aus auf ins Ausland, wollen expandieren oder ‹kundennäher› operieren, andere reagieren eher

Abb. A-1/2: Zug ins Ausland

„Zur Produktionsverlagerung gibt es keine Alternative"
Der Standort Deutschland ist für große Teile der Textilindustrie nicht mehr haltbar

Deutsche Baufirmen streben ins Ausland
Studie: Expansion nach Asien / Mehr Umsatz mit weniger Beschäftigten

Kfz-Zulieferindustrie
Metzeler AP bestätigt Fertigungsverlagerung

[4] Rechnerisch bedeutet dies die Relation Gewinn: Kapitaleinsatz, wobei es verschiedene Varianten gibt: Eigen- oder Fremdkapital, Betriebs- oder Unternehmensgewinn, vor/nach Steuern usw.

unfreiwillig, passiv und meist auch zögerlich auf externe Impulse und sehen dabei vor allem die Risiken des internationalen Wettbewerbs und ausländischer Engagements. Nicht wenige Unternehmen halten sich fälschlicherweise für zu klein für Auslandsgeschäfte.

Die weitverbreitete Meinung, daß Exporte Arbeitsplätze schaffen, Direktinvestitionen im Ausland hingegen Jobkiller sind, muß etwas differenziert werden. Durch Diversifizierung der Standorte lassen sich vor allem bei Vorprodukten Kosten sparen, während die Endproduktion wieder ‹zu Hause› erfolgen kann. Vor allem im Mittelstand ist diese Form der Mischkalkulation verbreitet. Viele Mittelständler fertigen aber auch komplett im Ausland, vor allem in Osteuropa, um kostengünstige Produkte von dort nach Deutschland zu liefern. Zudem muß – wer im Export erfolgreich sein will – auch ‹vor Ort› präsent sein. Oft haben Zulieferer gar keine Wahl, als ihren Hauptkunden ins Ausland zu folgen, beispielsweise in der Automobilindustrie. Auslandsinvestitionen sind somit Teil einer Überlebensstrategie, um teils bestehende Märkte zu sichern, teils neue zu erschließen.

Ob dies die Beschäftigungssituation im Inland verschlechtert oder verbessert, ist umstritten. Manche Schätzungen sagen, daß für jeweils drei Arbeitsplätze, die im Ausland geschaffen werden, einer im Inland entsteht. Ich halte diese Rechnung für blauäugig, denn die Entwicklung der Arbeitslosigkeit in Deutschland und anderen Industrieländern spricht eine andere Sprache. In vielen Branchen findet eine Produktionsverlagerung ins Ausland statt, nicht *zusätzlich* zur inländischen Produktion, sondern an deren Stelle.

Beim Drang ins Ausland kann man **Schub-** und **Sogfaktoren** unterscheiden (Push- und Pull-Faktoren), wobei es auf die Betrachtungsweise ankommt: Vergleichsweise hohe Lohnkosten bei gleichzeitig zunehmender (billiger) Importkonkurrenz in bestimmten Branchen ‹drängen› Unternehmen ins Ausland, umgekehrt sind niedrige Lohnkosten in Osteuropa oder Südostasien attraktive Sogfaktoren. Dann bietet sich oft eine Verlagerung von Produktionskapazitäten in ‹**Billiglohnländer**› an: Deutsche Nordseekrabben («Granat») werden mit Kühllastern z. B. nach Ungarn gebracht, dort ‹gepult› und wieder nach Deutschland zum Verkauf zurückgebracht; Stoff wird in Deutschland gewebt und daraus in Hongkong T-Shirts gefertigt; Wäsche wird von Deutschland nach Polen gebracht und dort gewaschen, usw. Eine Arbeiterstunde kostet in Ungarn knapp 5 Mark, in Bulgarien noch weniger, in Deutschland rund 48 Mark (2001). Solche Auslagerungen von Produktionen oder Produktionsschritten sind in der Textil-, Leder- oder Elektroindustrie und vielen anderen Branchen zu beobachten und in steigendem Maße auch bei Computersoftware, wo sich beispielsweise Indien einen Namen gemacht hat; die Idee mit der *Green Card* für den ‹Import› von Computerspezialisten im Jahr 2000 war nur ein (ziemlich unsinniges) Detail.

Schubfaktoren sind sicherlich das Wegsacken von Inlandsmärkten durch Sättigung der Nachfrage oder Konkurrenz aus dem Ausland (Abb. A-1/3). «In Deutschland wächst nichts mehr; wir müssen in die Welt gehen», sagte mir unlängst ein Unternehmenschef. Daher können viele Unternehmen ihre Kapazitäten nur durch Aufträge aus dem Ausland auslasten oder Kostendegressionen (*economies of scale*) realisieren; nicht wenige Branchen – u. a. Bau-, Chemie- oder Autoindustrie, Maschinen- und Anlagenbau – sind in ihrer Existenz in starkem Maße von Auslandsaufträgen abhängig. Ein wichtiger Aspekt ist sicherlich auch das Streben nach Risikostreuung.

Als Sogfaktor ist auch anzusehen, wenn Zulieferer mit wichtigen Kunden mitgehen (müssen), u. a. in der Autoindustrie, wo sie den Herstellern beispielsweise in die USA oder nach

Abb. A-1/3: Importkonkurrenz

Uhrenbranche leidet unter Fernost-Konkurrenz
Für viele Hersteller hat das letzte Stündlein geschlagen

Schiffbau beklagt „ruinösen Druck" aus Osteuropa

Billiglohnländer bleiben in der Textilindustrie auf dem Vormarsch

Brasilien gefolgt sind, oder Unternehmen müssen ihren Konkurrenten ins Ausland folgen («*me too!*»), um nicht ‹überholt› und ‹abgehängt› zu werden und ins Hintertreffen zu geraten, durch Ausnutzen von Kostenvorteilen und Besetzen von Marktpositionen (*outpacing*). Auch ungarische Kunden kaufen eher Konsum- oder Investitionsgüter, wenn die Firma durch Fabriken, Geschäfte oder Büros im eigenen Lande vertreten ist.

Insgesamt entsteht für viele Unternehmen ein zunehmender *Zwang* zur Teilnahme am internationalen Geschäft. Auch Unternehmen, die noch vor wenigen Jahren nicht daran gedacht haben, erkennen heute eine Notwendigkeit, internationale Beziehungen aufzunehmen. In nicht wenigen Fällen ergeben sich die ersten Auslandskontakte eines Unternehmens ‹passiv›, indem ein Exportauftrag von einem bislang unbekannten ausländischen Kunden eingeht, der von sich aus den Kontakt herstellt oder neben dem der Juniorchef vielleicht zufällig im Urlaub an der Bar gesessen hat. Schon aktiver wird ein Unternehmen, wenn es sich auf einer Fachmesse oder – heute in zunehmendem Maße – im Internet präsentiert bzw. Kontakte sucht, um Auslandsaufträge einzuwerben.

Die Internationalisierung erfordert nicht nur veränderte Blickwinkel seitens der Unternehmen, sondern wirkt sich auf den Managementstil und das unternehmerische Verhaltensweisen aus: Viele Unternehmer und Mitarbeiter sitzen mehr im Flugzeug als im Auto; das Produktdesign, die Vertriebsmethoden und die Werbung müssen auf ausländische Kulturkreise abgestimmt werden; die spezifischen Risiken des Auslandsgeschäfts müssen erkannt und abgesichert werden, usw. Dadurch ergibt sich auch eine Globalisierung des Arbeitskräfteeinsatzes: Wer heute in der Wirtschaft Karriere machen will, muß fest damit rechnen, oft und viel im und mit dem Ausland zu arbeiten.

Die Verwirklichung des Binnenmarktes der Europäischen Union und die Schaffung der Währungsunion mit dem Euro bedeuten eine gewaltige Schubkraft für die Internationalisierung. Hinzu kam der Zusammenbruch des Ostblocks mit der Folge, daß sich die ehemaligen sozialistisch orientierten Länder der Marktwirtschaft zugewandt haben. Viele sog. «Transformationsländer» in Osteuropa und Asien bemühen sich um neue Formen der wirtschaftlichen Entwicklung. Parallel dazu vollzieht sich schon seit längerem weltweit ein Prozeß der Liberalisierung der Märkte und der Deregulierung vieler Sektoren.

Viele kleinere Unternehmen sind noch deutlich auf die EU fixiert. Neben Westeuropa haben sich als Schwerpunkte des internationalen Handels Nordamerika, Osteuropa und der ost- und südostasiatische Raum herausgebildet. Die Industrieländer dieser sog. **Triade** machen den Großteil des Welthandels unter sich aus. Zudem haben sie die Handelsbeziehungen zu Mittel- und Osteuropa sowie Lateinamerika verstärkt («*emerging markets*», Reformländer,

Transformationsländer). Afrika spielt nach wie vor kaum eine Rolle in der globalisierten Wirtschaft; allenfalls Südafrika und Ägypten weisen eine gewisse Dynamik und Attraktivität auf (Abb. A-1/4).

Abb. A-1/4: Afrika – verlorener Kontinent?

Afrika fällt wirtschaftlich zurück
Bürgerkriege, steigende Energiepreise und schlechte Wirtschafts- und Finanzpolitiken

Afrikas Wirtschaft: Ein Alptraum
Schulden, Inflation und zu schwaches Wachstum auf dem Schwarzen Kontinent

Die Globalisierung ist nicht aufzuhalten; wir werden damit leben müssen. Der externe Druck wird sich noch verschärfen; man spricht bereits von einer «dritten industriellen Revolution». In diesem Zusammenhang erhalten Begriffe wie Globalisierung oder internationale Arbeitsteilung einen tendenziell zu positiven, zu neutralen *touch:* Globalisierung bedeutet in weiten Bereichen der Wirtschaft einen entsprechenden Veränderungsdruck und Anpassungszwang. Dieser äußert sich auch und insbesondere in einer Zurückführung unserer sozialen Absicherungssysteme. Wegen des Hintergrundes der Massenarbeitslosigkeit erscheint eine Ausdünnung des sozialen Netzes erforderlich, denn immer weniger Beitragszahler müssen durch immer höhere Beiträge ständig sinkende Leistungen an immer mehr Empfänger finanzieren. In einer Situation der *Vollbeschäftigung* wäre von solchen ‹Reformen› sicherlich keine Rede. Um so erstaunlicher ist es, daß diese ökonomischen und sozialen Veränderungen bislang relativ wenig Reaktionen in der Bevölkerung hervorrufen.
Im folgenden Teil B werden wir Aspekte darstellen, die für die Beurteilung, Auswahl und Erschließung neuer Märkte von Bedeutung sind.

Marktauswahl und Markterschließung

B

B-1. Strategische Grundsatzentscheidungen

Bevor man sich auf internationale Aktivitäten einläßt, sollten einige vorbereitende Grundsatzüberlegungen sehr bewußt angestellt werden:

(1) Wollen wir uns überhaupt im Ausland engagieren? Warum? Welche Ziele werden mit einem Auslandsengagement verfolgt und wie sollen sie erreicht werden? Die Antwort hängt davon ab, welche Vorteile man sich von einem Auslandsengagement verspricht, u. a. im Hinblick auf Umsatzausweitung, Kapazitätsauslastung, Kostensenkung, Gewinnzuwachs oder Beschäftigungssicherung. Toyota hatte dies für den Eintritt in den US-amerikanischen Markt griffig formuliert: *Beat Benz*![1] Man sollte auch beherzigen: Kein Export um jeden Preis.

(2) Suchen wir für die bestehende Produktpalette neue Märkte – wobei das Produkt ggf. auch angepaßt und verändert werden muß – (ressourcenorientierte Strategie) oder wollen wir für ausgewählte Zielmärkte Produkte entwickeln (marktorientierte Strategie)? (Abb. B-1/1).

Abb. B-1/1: Erfolgskriterien

> „Erfolgreiche Unternehmen bieten nicht das an, was sie für kundenorientiert halten, sondern das, was ihre Kunden für kundenorientiert halten."
>
> „Die Produktidee ist die Lösung eines Kundenbedürfnisses."

(3) Welcher Markt ist für unsere Produkte geeignet? Hat das Unternehmen exportfähige Produkte? Müssen Produkte ggf. angepaßt werden? Zur Beantwortung dieser Fragen müssen vergleichende Marktanalysen angefertigt werdem, die u. a. das Nachfragepotential, das Absatzpotential, die Kundenzielgruppen und die interne und externe Wettbewerbsstruktur erhellen.

(4) Welche Art von Auslandsengagement wollen wir? Wollen wir allein vorgehen oder eine Kooperation mit anderen Unternehmen – im Inland oder Ausland – suchen? Dies hängt von zahlreichen Aspekten ab, u. a.:

- Können wir den Markt von Deutschland aus bedienen oder müssen wir ‹vor Ort› präsent sein? Hierbei sind Gesichtspunkte zu berücksichtigen wie z. B. Transportkosten, Verteilungssysteme, Serviceintensität, Kundenbeziehungen, Einfuhrvorschriften etc. Eine wichtige Entscheidung ist dabei, ob ein Produktionsunternehmen oder nur eine Distributionseinheit errichtet werden soll.

[1] Zitiert nach *Markus Hartmann*, Orga-Systems, Paderborn.

- Wollen wir nicht nur auf der strategischen, sondern auch auf der operativen Managementebene entscheiden und führen?
- Welche Kosten entstehen durch unterschiedliche Formen des Engagements? Wieviel Kapital wollen wir investieren?
- Sind die wirtschaftlichen und politischen Risiken akzeptabel?

(5) Haben wir hierfür hinreichend technische, finanzielle personelle, organisatorische *und zeitliche* Kapazitäten für die Betreuung und Abwicklung der Auslandsaktivitäten? Was geschieht damit, wenn sich unsere Erwartungen nicht erfüllen?

Grundlage eines Auslandsengagements sollte eine umfassende strategische Analyse sein. Sie geht von den Unternehmenszielen und den Grundprinzipien des Unternehmens aus und muß unbedingt die mit dem internationalen Engagement anvisierten **Ziele** definieren (Abb. B-1/2). Dies wird ergänzt durch eine nach innen und außen gerichtete **SWOT-Analyse** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken; die Methodik wird ausführlich in Abschnitt B-3 dargestellt). Aus diesen analytischen Grundlagen wird dann ein **strategisches Konzept** entwickelt. Es umfaßt neben der Selektion der Zielmärkte (**Marktauswahl**) die Frage, *wie* man in diese Märkte eintreten will (ob man beispielsweise für die gegebene Produktpalette neue Märkte sucht oder auch mit ggf. neu zu entwickelnden oder entsprechend anzupassenden Produkten auf neue Märkte vordringen will: **Markteintrittsstrategie**), die Entscheidung über die **Markteintrittsform** (dies reicht von ‹bloßem› Export bis zur Tochtergesellschaft und ist vor allem eine Frage des Kapitaleinsatzes und des unternehmerischen Risikos), die Entscheidungen über die **Marketinginstrumente** und die **Organisation** dieser Parameter im Unternehmen. Dies ist zu ergänzen durch **Finanzierungsüberlegungen**. Oft wird es sich anbieten, die Gesamtheit dieser Vorüberlegungen als **Projekt** zu definieren, um Alternativen zu erarbeiten und die Entscheidungen vorzubereiten.

Abb. B-1/2: Strategieschritte

Entscheidungen treffen
- über die mit dem Schritt ins Ausland verfolgten Ziele
- in welche Märkte man geht (Marktauswahl, Abschnitt B-4)
- über die Markteintrittsstrategie (Abschnitt B-5)
- wie man in die Märkte eintritt (Markteintrittsform, Abschnitt B-6)
- über die Marketinginstrumente (Marketingmix, Abschnitt B-7)
- über die Organisationsform (Teil C)

B-2. Geschäftsanbahnung

Für viele Unternehmer ergibt sich der erste Geschäftskontakt ins Ausland oft *zufällig*, weil sie mit einem späteren Geschäftspartner irgendwo aus ganz anderem Anlaß zusammengetroffen sind oder weil von bislang unbekannter Seite ein Auftrag eingeht (Ordergeschäft). Eine *gezielte* Geschäftsanbahnung kann auf vielfältige Weise erfolgen: Unternehmen stellen sich auf Messen im Inland oder Ausland vor, durch Aufnahme in Profil- und Adreßdateien

von Verbänden, Banken, Kammern und Institutionen (beispielsweise kann eine Registrierung im *Supply Roster* beim IAPSO, dem *Inter Agency Procurement Service Office* der Vereinten Nationen, oder in das Unternehmensregister einzelner UN-Organisationen Aufträge bringen)[2], oder durch Präsentation im Internet, durch Werbung in in- und ausländischen Fachzeitschriften, in branchenspezifischen Länderbeilagen großer ausländischer Tageszeitungen (die z. B. oft im Zusammenhang mit Staatsbesuchen aufgelegt werden), oder sie nehmen teil an Informations- und Kontaktanbahnungsreisen, die nicht selten finanziell unterstützt werden (u. a. vom Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, den Unternehmensverbänden oder den Bundes- oder Landeswirtschaftsministerien) – und dann wartet man ab, ob Fische anbeißen.

PRAXISTIP Auf Bundes- und Landesebene gibt es finanzielle Unterstützungen für Unternehmen, die eine *Beratungsfirma* mit der Evaluierung von Auslandschancen beauftragen wollen. Die Industrie- und Handelskammern sowie die Handwerkskammern verfügen über Informationen, ebenso das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (www.bmwi.de).
Zudem fördert das Bundeswirtschaftsministerium jedes Jahr Informations- und Kontaktveranstaltungen in Deutschland und im Ausland. Das Programm kann unter www.bfai.de abgerufen werden.

Parallel dazu werten Unternehmen ihrerseits Informationen aus dem Ausland aus, schreiben potentielle Partner von sich aus direkt an (Offertengeschäft) oder nehmen Kontakt auf mit Anlaufstellen im In- und Ausland wie z. B. *Trade Development Boards* (Councils) anderer Länder oder den Wirtschaftsabteilungen der deutschen Botschaften und Generalkonsulate, nehmen an internationalen Ausschreibungen (*tenders*) teil, über die u. a. die Bundesagentur für Außenwirtschaft (Bfai, Köln) (früher: Bundesstelle für Auslandsinformationen, Bfai[3]), die dem Bundeswirtschaftsministerium angegliedert ist, die Industrie- und Handelskammern (IHKs[4]) oder die AHKs (Auslandshandelskammern) informieren, die dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK)[5] unterstellt sind (Abb. B-2/1). Die AHKs bieten ein spezielles, umfassendes *Servicepaket* «Internationale Markterschließung» an. Es umfaßt Marktstudien, Absatzberatung (Nennung von potentiellen Abnehmern, Produkt- und Unternehmenspositionierung etc.), Terminorganisation bei Erkundungsreisen und Rechtsauskunft (Handels- und Bonitätsauskünfte, Vertragsgestaltung, Handelsvertreterrecht, Firmengründung, Arbeitsrecht und Inkassoverfahren).[6]

Abb. B-2/1: Die Auslandskammern vereinheitlichen ihr Beratungsangebot
Marktstudien, Absatz- und Rechtsberatung, Terminorganisation / Qualitätsmanagement für Unternehmen

[2] Einzelheiten können bei der Bundesstelle für Außenhandelsinformationen (bfai) in Köln erfragt werden (www.bfai.de).

[3] Im November 2000 hat die Bfai ihr Büros in London, Paris, Atlanta und Santiago/Chile aus Kostengründen geschlossen ...

[4] Sprachlich präziser als IHKs wäre IHKn, aber das sagt niemand.

[5] Seit 2001; vorher DIHT: Deutscher Industrie- und Handelstag.

[6] Die Kosten liegen zwischen 500 und 3000 DM. Für das Qualitätsmanagement der Serviceprodukte der AHKs bestehen ISO-9002-Zertifikate.

Diese Organisationen ebenso wie Delegierte und Repräsentanzen der Deutschen Wirtschaft in vielen Ländern («Deutsche Häuser») oder Vereine wie der Ostasiatische Verein (OAV) verfügen über sehr umfassende und solide Beratungskompetenzen. Viele Informationen werden von der Bfai kostenlos an die IHKs weitergegeben, die diese meist ohne Quellenangabe in ihr Beratungsangebot übernehmen. Die Informationen, die von ausländischen Regierungsstellen ins Internet gestellt werden, sind mit Vorsicht zu genießen, weil oft unbequeme Details verschwiegen und auch schon mal falsche Behauptungen aufgestellt werden. Externe Daten von dritter Seite sind aber auch nicht immer 100-prozentig richtig.
Der Beratungs- und Unterstützungsservice der Wirtschaftsreferate der deutschen Botschaften im Ausland ebenso wie der diplomatischen Vertretungen ausländischer Staaten in Deutschland hängt – das muß man leider sagen – von der personellen Kompetenz und dem persönlichen Engagement der Ansprechpartner im Einzelfall ab. Meine Erfahrungen mit Anfragen von Deutschland aus an unsere diplomatischen Vertretungen im Ausland sind gemischt, wenngleich insgesamt positiv. Anfragen an ausländische Vertretungen in Deutschland schneiden schlechter ab. Viele Entwicklungsländer können ihre Botschaften oder Konsulate in Deutschland aus Kostengründen nur mit Mühe offenhalten (ein Umzug nach Berlin stellt oft erhebliche Probleme). Umgekehrt wurde in Afrika jede zehnte deutsche Botschaft in den letzten zwei Jahren geschlossen. Wenn es irgend geht, sollte man sich die Kosten und die Mühe machen, eine Sondierung ‹vor Ort› im Ausland zu unternehmen, um dann zu entscheiden, ob vertiefende Markterkundungen sinnvoll sind.

PRAXISTIP Bei Reisen in außereuropäische Länder sollte man zur Informationsgewinnung neben den deutschen Botschaften unbedingt auch Kontakt suchen zu den Vertretungen der politischen Stiftungen (KAS: Konrad-Adenauer-Stiftung / CDU); FES: Friedrich-Ebert-Stiftung / SPD; FNS: Friedrich-Naumann-Stiftung / FDP; HSS: Hanns-Seidel-Stiftung / CSU), HBS: Heinrich-Böll-Stiftung / Bündnis90/Grüne) sowie der Deutschen Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) und der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), die in der Regel über profunde und verläßliche Informationen verfügen und auch Kontakte zu lokalen Unternehmen und Verbänden vermitteln können. Dies sollte man ergänzen durch Gespräche mit Botschaftsvertretern anderer Länder und Repräsentanten internationaler Institutionen wie Weltbank, Internationalem Währungsfonds (IWF/IMF) oder dem Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP/PNUD).

Ganz wichtig aber – das zeigen die Erfahrungen immer wieder – ist der Erfahrungsaustausch mit anderen *Unternehmern*, und zwar sowohl mit eigenen Zulieferern, Kunden, Konkurrenten als auch mit erfahrenen Kollegen aus anderen Branchen im Inland und im Zielland. Im Hinblick auf die Anbahnung konkreter Kontakte sind **Messen** eines der erfolgreichsten Marketinginstrumente – natürlich nur, wenn sie entsprechend *nachbearbeitet* werden: Kontaktpflege ist wichtig. In diese sollten auch wichtige Mitarbeiter des ‹eigentlichen› Geschäftspartners einbezogen werden. Nach dem Motto «Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft» kann man beispielsweise anläßlich nationaler Feiertage oder Feste oder zum Firmenjubiläum oder aus sonst einem Anlaß einen Gruß senden und überhaupt den Partner auch über Entwicklungen und Veränderungen im eigenen (Export-)Land auf dem laufenden halten, auch wenn dies nicht direkt mit einem Auftrag zusammenhängt.

Deutschland ist der wichtigste Messeplatz der Welt; mehr als zwei Drittel der international bedeutsamen Messen dinden hier statt. Messen dienen neben der Präsentation von Waren und der Informationsvermittlung auch der Anbahnung von Kontakten und dem Abschluß von Kontrakten (Verkaufsmessen), so daß sie teils Vorstufe des Außenhandels, teils selbst Handelsform sind (Abb. B-2/2). Vielen Unternehmen ist die *Orderfunktion*, d.h. das Hereinholen von Aufträgen, weniger wichtig als die *Kommunikationsfunktion.* Schätzungsweise können 20% aller Exportaufträge auf Messebeteiligungen zurückgeführt werden. Aus Anbietersicht sind Messen im Ausland auch Gelegenheiten, Absatzwege, Kaufgewohnheiten und Verbraucherpräferenzen kennenzulernen und – *last not least* – das Konkurrenzangebot zu prüfen.

Für Messen und Ausstellungen müssen Waren, Anlagen und andere Güter ins Ausland transportiert und ggf. anschließend wieder zurückgebracht werden. Die damit verbundenen Kosten können erheblich sein. Die Bundesregierung und die Bundesländer fördern daher – neben allgemeiner Beratung und finanzieller Unterstützung – auch Messebeteiligungen deutscher Firmen im Ausland, insbesondere in Form von Firmengemeinschaftsständen, bei denen u.a die Betreuung am Messeort, die Überlassung von Ausstellungsflächen, die allgemeine Werbung und die Nutzung von Kommunikationsmitteln mit öffentlichen Mitteln gewährleistet oder unterstützt wird. Sofern die auf Messen angebotenen Güter im Ausland nicht verkauft werden sollen, muß bei der Verbringung ins Gastland eine bestimmte zollrechtliche Behandlung erfolgen, damit der nur vorübergehende «Import» ins Gastland nicht zu Zoll- oder anderen Abgabenzahlungen führt (vgl. Abschnitt L-5.3 zum Carnet ATA).

Abb. B-2/2:

INDIEN / Praxisnahes Angebot findet Zuspruch

Das Messegeschäft spielt eine herausragende Rolle

PRAXISTIP Neben anderen Stellen (BMWi, Landes-Wirtschaftsministerien, IHK's, BfAI) informiert der Ausstellungs- und Messeausschuß der deutschen Wirtschaft (**AUMA**) in Köln (www.auma.de) über die Auslandsmessen, die mit Bundesmitteln gefördert werden. Von den insgesamt über 10.000 Messen im Ausland werden etwa 150–200 in das offizielle Messeprogramm aufgenommen. Dabei werden keine direkten Zahlungen geleistet, sondern die Förderung vollzieht sich über subventionierte Teilnahmegebühren, die um 40–50% niedriger liegen können. 90% der geförderten Unternehmen sind KMU, um deren Nachteile im Wettbewerb mit größeren Unternehmen, in der Informationsbeschaffung und der Finanzierung zu vermindern. Natürlich treten dabei auch «Mitnahmeeffekte» auf, weil Firmen auch ohne diese Unterstützung an einer Messe teilgenommen hätten.

Befragungen zeigen, daß Unternehmen mit zunehmender Größe sich eher an Messen beteiligen. Das wichtigste Problem ist der Aufwand für die Messevorbereitung. In kleineren Unternehmen nimmt meist der Chef selbst an den Messen teil und ist dadurch entsprechend belastet. Die **Messe-Nachbereitung** kommt daher oft zu kurz, und dies wiederum beeinträchtigt den Nutzen der Messebeteiligung.

Wenn man schon etwas weiter ‹globalisiert› ist, empfehlen sich komplementäre Aktivitäten:

Die IHK-Gesellschaft zur Förderung der Außenwirtschaft und der Unternehmensführung mbH in Berlin beschäftigt sich mit Schulungsprogrammen, Wirtschaftstagen und Exportseminaren, vorrangig für Mittel- und Osteuropa, Asien und Amerika.
Das Kooperationsbüro der Deutschen Wirtschaft, Berlin, berät vor allem Unternehmen aus den neuen Bundesländern bei der Markterschließung in Mittel- und Osteuropa und vermittelt auch Kontakte und Kooperationen. Allüberall in Europa und 30mal in Deutschland ist die EU mit Beratungsstellen vertreten (*Euro Info Centren*), die über rechtliche, wirtschaftliche, technische und soziale Fragen bezüglich der Mitgliedsländer Auskunft geben. Im Rahmen der bi- und multilateralen Entwicklungszusammenarbeit ergeben sich zahllose Möglichkeiten der Auftragsbeschaffung. Um Überschneidungen zu vermeiden, vergleichen Sie bitte auch Teil D im Zusammenhang mit *Finanzierungsmöglichkeiten*.
Soweit, so gut. Nun liegen also Anfragen, Angebote und Kaufaufträge auf Ihrem Tisch. Wenn man es nicht schon vorher gemacht hat, muß spätestens jetzt – am besten durch eine **SWOT-Analyse** – untersucht werden, ob das Unternehmen grundsätzlich Chancen auf Auslandsmärkten hat. Und dann muß entschieden werden, welche Märkte von Interesse sind. Hier besteht ein gewisses Wechselspiel, weil die Stärken und Schwächen eines Unternehmens auch marktabhängig sind, während umgekehrt die Marktauswahl vom Profil des Unternehmens mit bestimmt wird.

B-3. SWOT-Analyse

Eine SWOT-Analyse untersucht Stärken (*strengths*), Schwächen (*weaknesses*), Chancen (*opportunities*) und Risiken (*threats*). Sie geht von den Unternehmenszielen und den Grundprinzipien des Unternehmens aus und kann sich auf das Unternehmen insgesamt, auf ein Produkt, eine Produktgruppe, ein Projekt oder einzelne Prozesse erstrecken, entweder allgemein oder mit Blick auf bestimmte Märkte. Eine SWOT-Analyse kann für Exportmärkte, für Direktinvestitionen und eigentlich für jede Entscheidungsfrage angestellt werden. Die Perspektive ist dabei sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet: Stärken und Schwächen beziehen sich auf interne Aspekte des Unternehmens und können vom Unternehmen beeinflußt werden (z. B. das Produktprogramm oder das Marketingkonzept), Chancen und Risiken ergeben sich aus den externen Rahmenbedingungen und entziehen sich der Beeinflussung durch das Unternehmen (z. B. die rechtlichen Rahmenbedingungen im Zielland). Vgl. auch Abschnitt B-5.

B-3.1. Stärken und Schwächen (SW-Analyse)

Für die unternehmens*internen* **Stärken und Schwächen** (*strengths and weaknesses*) müssen Kriterien und Indikatoren erarbeitet werden (vgl. unten). Stärken sind komparative Vorteile des Unternehmens (bzw. des Produkts), z. B. im Hinblick auf die Kernkompetenzen und die technischen, personellen, organisatorischen oder finanziellen Ressourcen und Kapazitäten des Unternehmens. Schwächen sind komparative Nachteile, Defizite oder zurückhaltender: ‹Bereiche mit Verbesserungspotentialen›. Sie signalisieren Handlunsgbedarf.
Stärken und Schwächen können sinnvoll nur im (zumindest impliziten) Vergleich mit anderen Unternehmen betrachtet werden, wobei sowohl aktuelle als auch potentielle Konkur-

renten zu berücksichtigen sind. Sinnvoll ist es, sich für jedes Kriterium mit einem vorbildhaften Unternehmen zu vergleichen (*benchmarking*), denn der Vergleich mit einem fußkranken Kollegen verleitet zur Selbstüberschätzung. In vielen Fällen ist es auch möglich, statt an einem Vergleichsunternehmens sich an etablierten Normen und Standards zu orientieren (beispielsweise ISO- oder DIN-Normen), um ihre Erreichung zu überprüfen.
Produkte lassen sich natürlich fast problemlos vergleichen; das ‹fast› bezieht sich auf Produktionsdetails, Rezepturen und sonstige Geheimnisse. In der Praxis ist es hingegen nicht immer einfach, Vergleichsdaten für Konkurrenzunternehmen zu bekommen, denn viele Daten sind – und bleiben – natürlich unternehmensintern. Insbesondere der Vergleich mit ausländischen Konkurrenten in neuen Zielmärkten ist nicht immer leicht durchzuführen. Dafür lohnt sich Industriespionage nur selten. Im näheren Umfeld hingegen – deutsche Konkurrenten im Auslandsmarkt – läßt sich so manches in Erfahrung bringen, z. B. aus veröffentlichten Jahresabschlüssen (die ‹verkürzte› Publizitätspflicht für kleine Kapitalgesellschaften in Form der Hinterlegung des – vereinfachten – Jahresabschlusses beim Handelsregistergericht bringt allerdings selten viel Erhellendes). Zudem kennt man sich meist sowieso in der Branche, und ein bißchen Umhören trägt viel Interessantes zusammen. («Ich sage es Ihnen nur unter dem Siegel der Verschwiegenheit ...», und schon ist es 'rum im Markt).

PRAXISTIP Stärken-Schwächen-Analysen, die ja unternehmens*interne* Aspekte evaluieren, sollten möglichst durch externe Fachleute unterstützt werden, weil sie meist objektiver sind und oft Dinge sehen, für die Unternehmensangehörige betriebsblind geworden sind. Meist ist die eigene Einschätzung zu optimistisch oder zu pessimistisch; Optimisten glauben gerne ihrer eigenen Propaganda. Externe sind u. a. nützlich bei Bewertungen von Managementfähigkeiten, organisatorischen Strukturen, Wettbewerbssituation, Marktanalysen, technologischen Entwicklungen, Kundenmeinungen und -einstellungen.

B-3.2. Chancen und Risiken (OT-Analyse)

Auf der anderen Seite müssen die **Chancen und Risiken** (Gefahren) (*opportunities and threaths*) analysiert werden, die sich aus dem in- und ausländischen Umfeld ergeben, also unternehmens*extern* sind und sich der Beeinflussung durch das betrachtete Unternehmen entziehen, u. a. die Wettbewerbsstruktur, traditionell und kulturell geprägte Besonderheiten. Chancen (*opportunities*) ergeben sich aus einem positiven Umfeld, in welchem die Stärken des Unternehmens unterstützt werden und folglich ausgebaut werden sollten, ggf. unter Zurückführung anderer Aktivitäten, für die Schwächen oder Risiken identifiziert wurden (eine günstige Regierungskoalition, die den Rechtsrahmen günstig verändert, aktuelle Ereignisse, aus denen man Nutzen ziehen kann (Hackerangriffe bereiten den Markt für elektronischen Datenschutz vor). Ein allgemeiner Bedarf an bestimmten Gütern ist grundsätzlich eine Chance. Das Marktpotential sollte allerdings etwa präziser quantifiziert werden, als es der eingangs zitierte Schuhsohlenhersteller tat: 1 Milliarde Chinesen mal zwei Füße gleich Marktchance.
Risiken (*threats, challenges*) ergeben sich aus ungünstigen, negativen Rahmenbedingungen,

die – wenn man sie nicht hinreichend berücksichtigt, den Erfolg des Unternehmens beeinträchtigen können, beispielsweise das Beziehungsgeflecht, das im japanischen Markt typisch ist, oder aktuelle Ereignisse, die sich lähmend auswirken können (Umweltskandale erschüttern das Image eines Industriesektors). Risiken weisen wie Schwächen auf *Handlungsbedarf* hin.

Eine **Umfeldanalyse** umfaßt insbesondere eine **Branchenanalyse**: Branchenstruktur (Organisation, Zahl der Anbieter), Markteinteile (absolut, relativ, Verhältnis zu Marktanteilen von Konkurrenten[7]), Kapazitätsauslastung, Umsätze, Qualitäten, Preise, sonstige Konditionen, Lieferfristen, Service, Substituierbarkeit, Kostenstruktur, Gewinnsituation etc. Hinzu kommt eine Analyse der **Kundenstruktur** (u. a. Zahl und Bedeutung der Kunden) sowie eine allgemeine Nachfrageanalyse (Erfahrungen, Trends).

Die allgemeinen *wirtschaftlichen* Rahmenbedingungen beeinflussen u. a. die Kaufkraft und die Konsumgewohnheiten. (Interessanterweise lassen sich Luxusgüter oft gerade in ärmeren Ländern absetzen, weil sie als Statussymbole für die Reichen einen guten Markt haben.) Hinzu kommen die landesinternen Finanzierungsmöglichkeiten oder die Fluktuationen der Wechselkurse (Volatilität), die steuerliche Belastung von Gewinnen oder allgemein die Kalkulationssicherheit. Ein wichtiger Aspekt ist auch die Verfügbarkeit von Inputs, auf die ein Unternehmen zurückgreifen muß, sei es im Hinblick auf materielle Vorleistungen (Rohstoffe, Halb- und Fertigprodukte) oder Dienstleistungen, sei es die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften.

Die *politischen* Rahmenbedingungen können die Stabilität von Geschäftsbeziehungen oder das Risiko von Investitionen stark beeinflussen, u. a. im Hinblick auf das Enteignungsrisiko oder die Einschränkung der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit. Zum Beispiel ist immer wieder zu beobachten, daß Investoren aufgrund der Investitionsgesetzgebung im Gastland eine ‹Mindestbelegschaft› für das Management lokal rekrutieren müssen, wobei die Qualifikationen nicht immer im Vordergrund stehen können. Hinzu kommen Transferrisiken für Kapital und Gewinne sowie ethnische oder religiöse Spannungen und Auseinandersetzungen bis hin zum Bürgerkrieg, aber auch die Unterbrechung von Geschäftsbeziehungen durch ein Embargo, so wie es viele deutsche Unternehmen im Hinblick auf Iran, Irak oder Serbien erleben mußten. Vgl. auch Abschnitt B-6.7.7 zum sog. **Länderrisiko**.

Die politischen Rahmenbedingungen überschneiden sich meist mit den *rechtlichen* Rahmenbedingungen, die vor allem wichtig sind für den Investitionsschutz und das Wettbewerbsrecht, die Vertragsgestaltung, Absatzwege, Markenschutz und Patentrecht, die Produkthaftung oder den Umweltschutz. Die *administrativen* Rahmenbedingungen sind wichtig für Genehmigungsverfahren und sonstige behördliche Prozeduren (hierzu gehört auch das Phänomen der Korruption, das für westliche Kaufleute oft sehr ungewohnt und schwierig ist) sowie für die Gestaltung von Arbeits- oder Handelsvertretungs-Verträgen (Abb. B-3/1).

[7] Beispielsweise kann man dies ausdrücken als 1 = ebenso groß wie der Konkurent, beide sind gemeinsam Marktführer; 2 = zweimal so groß wie der Zweite; 0,5 = halb so groß wie Marktführer.

Abb. B-3/1: Korruption

„Bestechung bei Auslandsgeschäften ist immer noch die Norm"

Korruption ist ein „Grundrecht"

China versucht sich in Korruptionsbekämpfung

In Amerika wird Bestechung ausländischer Beamter streng geahndet

Hohe Geldstrafen für Unternehmen / Auch in Deutschland steht Schmiergeldzahlung im Ausland unter Strafe

EXKURS Zwischen Agentenhonoraren, Sponsorengeldern und «nützlichen Aufwendungen» (NA, sprich: Bestechung) ist schwer zu unterscheiden. Eine OECD-Arbeitsgruppe gegen Korruption schätzt, daß fast jeder Exporteur bereits einmal bestochen und so versucht hat, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. 1997 hat die OECD eine Konvention gegen Korruption verabschiedet, die von 34 Staaten unterzeichnet wurde; 26 haben sie in nationale Gesetze umgesetzt. In Deutschland ist Bestechung – auch im Ausland – ein Straftatbestand. Juristischen Personen droht allerdings nur ein Bußgeld; ggf. kann ein Unternehmen aber den Schutz durch die Hermes-Kreditversicherung verliegen (vgl. Abschnitt H-3.2). Jedoch: In Ländern mit endemischer Korruption – u. a. China, Rußland oder im arabischen Raum – kann ein Unternehmen durch Verzicht auf Korruption schnell große Märkte einbüßen. Eine echte Zwickmühle. Aber es gibt ja Makler und andere Agenten ...

In China und auch anderen Ländern ist die Abgrenzung zwischen strafrechtlich relevanter Korruption und der Pflege und Nutzung sozialer Beziehungen (*guanxi*) – einschließlich Vetternwirtschaft und Nepotismus – fließend. Manche Beobachter unterscheiden auch zwischen ‹großer› und ‹kleiner Korruption›. Man sollte die ‹*petite corruption*› zwar nicht verniedlichen, sie aber doch abgrenzen gegen die Korruption größten Stils, die Politikern in leider sehr vielen Ländern vorzuwerfen ist. Wir kommen in verschiedenen Abschnitten auf das Korruptionsthema zurück.

Seit 1993 arbeitet in München das Deutsche Chapter der gemeinnützigen *Transparency International*, die sich dem weltweiten Kampf gegen Korruption verschrieben hat (www.ti-deutschland.de). TI ist in 70 Ländern vertreten.

Die *soziologischen, kulturellen* und *demographischen* Rahmenbedingungen geben Aufschluß über die Familien-, Alters- und Geschlechterstruktur oder das Bildungsniveau der Konsumenten (in Ländern mit hohem Analphabetismus z. B. können Werbebotschaften nur bedingt auf der Schrift aufbauen); ein Markt wie Japan hat traditionell sehr viel längere Vertriebswege als z. B. Deutschland, in die ausländische Unternehmen nur ‹mit langem Atem› einsickern können; patriarchalisch geprägte Gesellschaften sind anders anzusprechen als emanzipierte; religiöse Normen setzen häufig Gebote oder Verbote – die Liste der Beispiele ließe sich beliebig verlängern. Ein wichtiger Aspekt ist oft auch die Rolle von einflußreichen Interessengruppen (z. B. Frauen-, Umwelt-, Minderheiten- und andere Gruppen) sowie die Einschätzung von relevanten Behörden und anderen Institutionen. Der Kontakt *mit* und ein

positives Verhältnis *zu* diesen Akteuren ist oft ein wichtiger Aspekt, den man bei der Planung einer Markteintrittsstrategie nicht früh genug berücksichtigen kann.
Zu den Rahmenbedingungen zählen ferner *geographische* und *klimatische* Faktoren sowie die relevante Verkehrs- und Kommunikations-*Infrastruktur* des Ziellandes. Besonderheiten der Infrastruktur können beispielsweise die Vertriebswege beeinflussen, wenn statt Lkw oder Bahn Boote verwendet werden müssen; in tropischem Klima müssen für verderbliche Ware durchgehende Kühlketten möglich sein; ständig zusammenbrechende Strom- oder Telefonnetze können ebenso gravierende Hindernisse darstellen wie extrem unzuverlässige Verkehrsverbindungen, usw. (Abb. B-3/2).

Abb. B-3/2: Infrastrukturprobleme

Unsichere Transportwege erschweren Handel mit Osteuropa
Schwierigkeiten besonders mit dem Zoll / Straßengüterverkehr wächst um den Faktor 10

Deutsche Unternehmen leiden unter schlechter Infrastruktur in China
Delegiertenbüro spricht von desolaten Verhältnissen / Busse bringen illegal Waren in die Städte

B-4. Marktauswahl (Markt-Audit)

Unabhängig von möglichen zufälligen Kontakten sollte die Auswahl eines neuen Zielmarktes grundsätzlich rational erfolgen, und früher getroffene Entscheidungen für Auslandsmärkte sollten immer wieder gezielt überprüft werden. Viele Überlegungen im Auslandsgeschäft sind denen ähnlich, die auch im Inlandsgeschäft angestellt werden. Nur: Vieles ist eben doch anders, und daher ist eine solide Vorbereitung anzuraten, um nicht unverhofft in ungeahnte Probleme hineinzuschlittern. Die Marktfähigkeit von Produkten läßt sich bereits aus existierenden Außenhandelsstatistiken allgemein einschätzen: Man kann daran sehen, welche Produkte von welchen Ländern importiert werden. Ein sicheres Indiz ist auch, wenn Konkurrenten bereits erfolgreich exportieren. Schon in dieser Phase sollte man auch an operative Aspekte denken, die sich auf Transport- und Verpackungsfragen, Lagerung, Haltbarkeit des Produkts etc. erstrecken.
Wenn seitens der Unternehmensleitung grundsätzlich entschieden ist, Auslandsaktivitäten aufzunehmen, sollte das konkrete Engagement solide vorbereitet werden. Dabei stellt sich die Frage, ob man dies aus eigener Kraft tut oder auf externe professionelle Unterstützung zurückgreift. Im Ausland unerfahrene Unternehmen sollten – so belegt die Erfahrung – sich unbedingt beraten lassen. Dabei können sie – wie oben bereits deutlich wurde – eine Vielzahl von Unterstützungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen.

B-4.1. Budgetierung

Ein wichtiger Aspekt sollte eine Abschätzung der mit der Marktanalyse und Marktbeobachtung verbundenen internen und externen Kosten sein. Dies hängt natürlich insbesondere von der Priorität ab, die das Unternehmen dem Vorhaben einräumt. Die Kostenplanung und die konkrete Budgetierung sollte sich auf die gegenwärtige Sondierungsphase und anschließende *Up-dates* erstrecken, weil eine Marktauswahl keine statische Entscheidung, sondern ein dynamischer Prozeß ist. Die Kosten der kontinuierlichen Marktbeobachtung sind daher ein wichtiges strategisches Planungselement, das in vielen Unternehmen vernachläs-

sigt wird, und häufig ist die Kostenrechnung dann auch überfordert und liefert keine brauchbaren Daten.
Immer wieder kommt es vor, daß es einem Unternehmen zwar tatsächlich gelingt, einen Fuß in einen neuen Markt zu bekommen, sogar Konkurrenten Marktanteile abzunehmen – aber dann fehlt das Geld, um diese Position auch zu halten und auszubauen, weil die budgetierten Mittel verbraucht sind.

B-4.2. Grobanalyse

Eine gezielte Marktauswahl sollte das Spektrum der über 230 Staaten dieser Welt auf die Länder reduzieren, in denen das Unternehmen tätig sein will. Dabei können darüber hinaus – insbesondere in so großen Ländern wie den USA, China, Rußland, Australien oder Indien – *interne*, regionale Begrenzungen vorgenommen werden. Allgemein ist es meist sinnvoller, in einem oder wenigen Ländern mit einem stärkeren Engagement vorzugehen als in vielen Ländern mit schwächeren Aktivitäten, weil man sich dann leicht verzetteln kann. Dies gilt um so mehr, wenn die Kosten des Markteintritts und der Marktpflege relativ hoch sind und die Zielmärkte, auf die man sich beschränkt, hinreichend gute Wachstumschancen bieten. Eine regional breite Diversifizierung macht vor allem dann Sinn, wenn die Marktbedienung mit relativ geringem Aufwand möglich ist.
Potentielle Märkte sollten nach drei zentralen Kriterien betrachtet werden: Marktattraktivität, Wettbewerbsvorteile, Risiken. Auch dies kann in Form einer SWOT-Analyse erfolgen. Je mehr sich ein Unternehmen in ausländische Märkte einbindet, desto wichtiger wird es, die wirtschaftlichen, rechtlichen, administrativen, politischen und soziologischen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Dabei bietet es sich an, zunächst eine *Grobanalyse* vorzunehmen, um die Spreu vom Weizen zu trennen (**Marktselektierung**). Einige Ländermärkte scheiden möglicherweise von vornherein aus (beispielsweise aus sprachlichen, religiösen oder ideologischen Gründen), andere, weil bestimmte Mindestbedingungen nicht erfüllt sind (wie die politische Stabilität oder eine verläßliche Infrastruktur). Die verbleibenden Märkte werden danach einer intensiveren *Feinanalyse* unterzogen, bei der die konkreten produktspezifischen Marktchancen im Mittelpunkt stehen.
Ein wichtiger Aspekt ist daher die Definition und Präzisierung der **Auswahl- und Ausschlußkriterien**. Beispielsweise könnte eine bestimmte Mindestgröße des Marktes als Ausschlußkriterium dienen. Die ausgewählten Länder müssen dann einer näheren Untersuchung unterzogen werden. Die Vorgehensweise ist natürlich nicht zwingend, aber einige allgemeine Überlegungen lassen sich verallgemeinern.

PRAXISERFAHRUNG Die Firma Motec Motoren in Günzburg berichtete, daß sie in Kenia, einem Land mit einer eigentlich notorisch unzuverlässigen Stromversorgung, gute Geschäfte mit Elektromotoren gemacht habe, die vor allem von Handwerksbetrieben und Autowerkstätten gekauft wurden. Diese haben auf die lokalen Behörden eingewirkt, damit die Stromversorgung verbessert wurde. Hier hat sich quasi der Produkterfolg auf die Rahmenbedingungen ausgewirkt, und nicht umgekehrt.

Es empfiehlt sich, die Analyse der in Frage kommenden Ländermärkte nicht erst bis zu hoher Vollkommenheit voranzutreiben, bevor man sich an die Feinanalyse mit den spezifi-

schen Gegebenheiten des Sektormarktes macht. Wahrscheinlich wird man zunächst einen tendenziellen Eindruck vom Ländermarkt zu gewinnen suchen, dann möglicherweise die produktspezifischen Marktchancen evaluieren und dies durch eine Analyse von Details der länderspezifischen Rahmenbedingungen abrunden. Die hier verwendete Einteilung in Grob- und Feinanalyse ist also nicht unbedingt chronologisch zu verstehen, und die Abgrenzung ist teilweise fließend.

Die zur Auswahl von Auslandsmärkten anzustellenden Analysen können leicht sehr umfangreich (und kostspielig) werden. Die Erhebung eigener Daten (Primärdaten) ist für ein einzelnes Unternehmen oft zu umfangreich und zu kostspielig, oft auch nicht möglich. Schwierig sind beispielsweise umfassende Kundenbefragungen im Ausland. Daher kann auf Sekundärquellen zurückgegriffen werden sowie auf Gespräche mit Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, IHK-Fachleuten auf Messen, Unternehmenssprechtagen – wann immer. Insbesondere im Hinblick auf die (politischen) Länderrisiken gibt es eine Mehrzahl qualitativ hochwertiger Informationsmöglichkeiten.

Man sollte aber grundsätzlich darauf Wert legen, daß die externen Quellen eine möglichst enge Vertrautheit mit dem Zielmarkt haben und eine mit der eigenen unternehmerischen Blickrichtung kompatible Orientierung verfolgen. Beispielsweise lassen sich aus finanzpolitischen Analysen der Banken die erforderlichen sektorspezifischen Schwerpunkte für den Maschinenbau nicht unbedingt mit der erforderlichen Schärfe ableiten; die Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts sagt wenig aus über die Entwicklung des Marktsegments für Büromaschinen. Daher sollten grundsätzlich verschiedene Quellen zu Rate gezogen werden. Problematisch kann sein, daß für das eigene Produkt keine spezifischen Daten verfügbar sind, sondern nur übergeordnete Produktgruppen ausgewiesen werden (Haushaltsgeräte, und nicht Kühlschränke).

PRAXISTIP Einige IHKs bieten – in Zusammenarbeit mit deutschen Auslandshandelskammer und anderen Fachleuten – gegen geringe Gebühr als Service einen *Pre-Market-Check* an. Dabei können gezielt die auf das eigene Unternehmen bezogenen Fragen wie Marktchancen, Konkurrenz, geeignete Vertriebswege und Rechtsfragen durch für die IHK arbeitende Fachleute ‹vor Ort› untersucht werden. Gleichzeitig wird geprüft, ob eventuell gesetzliche Regelungen der Einfuhr des betreffenden Produkts entgegenstehen. Bei Bedarf können auch Kooperationspartner ermittelt werden.

Für gezielte Fragen bietet auch die Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai/Köln) einen Auskunftsservice an und recherchiert – gegen eine Gebühr von DM 40,– pro angefangener halber Stunde – im Internet, Gesetzestexten, Statistiken, Archiven etc.

B-4.3. Feinanalyse

Vor dem Hintergrund der allgemeinen Ländermarktbeurteilung muß der Markt im Hinblick auf seine produktspezifische Attraktivität analysiert werden. Hierzu zählen Aspekte wie das aktuelle und potentielle Marktvolumen (wobei der Seriosität externer Schätzungen besondere Aufmerksamkeit zu widmen ist), die Struktur des Kundenpotentials (demographische, soziographische, kulturelle und andere zu beachtende Besonderheiten der Abnehmerstruk-

tur), die Wettbewerbsstruktur (Zahl, Größe, Marktanteil von aktuellen und potentiellen Konkurrenten: Markterfolge locken oft Mitbewerber an), Markteintrittsbarrieren (z. B. Besonderheiten im Handelsvertreterrecht, Niederlassungsbeschänkungen, Käuferverhalten), usw.

Aus diesen Untersuchungen sollten die unternehmens- und produktspezifischen Chancen und Risiken des betreffenden Zielmarktes abgeleitet werden, sowohl bezüglich der Eignung des Produkts im Hinblick auf die Nachfragestruktur als auch bezüglich der Durchsetzbarkeit gegenüber Konkurrenzanbietern vor dem Hintergrund der Wettbewerbssituation im Land (dies entspricht dem OT: den *Opportunities and Threats* einer SWOT-Analyse; siehe oben). Kriterien dabei sind beispielsweise die Kosten, Preise und Handelsspannen im Vergleich zu Konkurrenzangeboten und die güterbezogenen Nutzenunterschiede aus der Sicht der Abnehmer.

Informationen sammeln und sortieren ist nur eine notwendige, nicht aber hinreichende Aktivität, die vor allem nicht übertrieben werden sollte. Datenfriedhöfe sind eher kontraproduktiv. Sehr wichtig ist, all diese Erkenntnisse auszuwerten. Dies kommt oft zu kurz. Um den Überblick zu verbessern, sollten die externen und internen Vor- und Nachteile explizit gegenübergestellt werden, um sozusagen den Nettoeffekt herauszuarbeiten. Dies kann natürlich nicht im strengen Wortsinn geschehen, weil dies an der mangelnden Quantifizierbarkeit von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken scheitern dürfte. Aber auch aus einem mehr qualitativ definierten Überblick kann sich eine solide Einschätzung ableiten lassen. Natürlich ist es schwierig, ein zu erwartendes gutes Nachfragepotential gegen gleichzeitig hohe Länderrisiken aufzurechnen, so wie es beispielsweise für Rußland der Fall ist. Die Entscheidung für oder gegen den Eintritt in einen solchen Markt hängt dabei sehr deutlich von der Intensität der Risikoaversion des Unternehmens ab (vgl. Teil H).

Unabhängig davon sollte eine quantitative **Prognose der Rentabilität** des geplanten Engagements aufgestellt werden, wobei die Treffsicherheit der verschiedenen Methoden für Investitionsvergleiche – z. B. Gewinnvergleich, Rentabilitätsvergleich oder Kapitalwertmethode – von der Vertrautheit mit dem betreffenden Markt und der entsprechenden Prognostizierbarkeit von Umsätzen und Kosten abhängt. Materialkosten sollten deflatorisch, Personalkosten inflatorisch prognostiziert werden. Ungewohnte und unbekannte Märkte bergen daher beachtliche Planungsrisiken in sich. Oft bietet sich an, eine pauschale Plan-**Deckungsbeitragsrechnung** zu erstellen, um zunächst eine Deckung der variablen Kosten sicherzustellen, weil anvisierte Märkte grundsätzlich im Kontext mit den anderen vom Unternehmen bearbeiteten Märkte gesehen werden sollte. Sofern mehrere Märkte gleichzeitig analysiert werden, läßt sich hieraus eine Attraktivitätshierarchie ableiten.[8]

Sehr nützlich ist es, einen eigenen Eindruck vom Zielmarkt zu gewinnen. Das richtige ‹Gefühl› für einen neuen Markt in einem fremden Land kann man schlecht aus Erzählungen oder Papieren gewinnen. Wenn es irgend geht, sollten diese Informationen durch eigene

[8] Auf die betriebswirtschaftlichen Aspekte der Investitionsbewertung oder der Kostenrechnung können wir hier nicht eingehen. Die allgemeine BWL-Literatur bietet hierzu eine Fülle von einschlägigen Quellen an. Traditionelle Marketingbücher halten sich allerdings im Hinblick auf ‹harte› Kalkulations- und Bewertungsmethoden meist eher bedeckt; Investitions- und Finanzierungsbücher sind oft ergiebiger.

Anschauung komplettiert werden. Eine *Markterkundungsreise*, die sich vielleicht mit einem Messebesuch oder einer Messebeteiligung im Zielland verbinden läßt, sollte wegen der aufzuwendenen Kosten gut vorbereitet werden. Es muß vor allem klar sein, welche *Ziele* mit der Reise verbunden werden. Unternehmensintern folgt daraus die Entscheidung, wer diese Reise durchführt: Weil man selten ein Team von Vertretern jeder Abteilung aussendet, muß dies gut abgestimmt werden. Die Erkundungsreise sollte zum einen bestehende Informationslücken schließen, zum anderen bestimmte bekannte strategisch wichtige Daten überprüfen. Viele der folgenden Punkte sind für den auslandserfahrenen Geschäftsmann (-frau) wahrscheinlich redundant, aber vielleicht findet sich doch noch ein neues Detail.

PRAXISTIPS **Markterkundungsreise:** Sinnvoll ist, eine Liste aller bereits vorhandenen Kontakte aufzustellen (Namen, Adressen, Telefon, email, ggf. bisherige Ergebnisse etc.). Es lohnt sich, Zeit zu investieren in eine sorgfältige Auswahl der zu kontaktierenden Gesprächspartner, weil dies im Land Zeit und Kosten sparen kann. Die gewünschten Gesprächspartner sollten rechtzeitig angesprochen und koordiniert werden. Dies ist oft vom Inland aus nicht umfassend möglich, so daß unbedingt Pufferzeiten in den Reiseplan eingebaut werden sollten, um Verschiebungen aufzufangen und spontane Kontakte wahrnehmen zu können. Manche Reise brachte enttäuschende Ergebnisse, weil man nicht darauf vorbereitet war, daß im Gastland gerade nationale Feiertage, Ferien, Ramadan oder sonstige ‹Ausfallzeiten› anfielen oder anvisierte Gesprächspartner verhindert, verreist oder «nicht da» waren («*please come back tomorrow* ...»). Nach der Ankunft im Land sollten vorab vereinbarte Termine bestätigt werden.

Man sollte hinreichend Visitenkarten, Briefpapier mit Firmenkopf, Bankreferenzen, Empfehlungsschreiben, Prospekte, Produktmuster, Informationsmaterial etc. mitführen, möglichst in der Landessprache, oft reicht ersatzweise aber auch Englisch (Übersetzungen sollten unbedingt gegengecheckt werden!), ferner Musterverträge, Verkaufs- und Lieferbedingungen und Auftragsformulare. Der Nutzen von Unterlagen in Deutsch dürfte gering sein.

Dies gilt auch für Funktionsbezeichnungen: Wenn auf einer Visitenkarte steht «Werner Hammer, Prokurist», dann weiß der ausländische Gesprächspartner oft nicht, was das sein man. ‹Manager› sagt auch nicht viel, aber Hierarchiebegriffe sollten in eine allgemeinverständliche Terminologie überführt werden. CEO (*Chief Executive Officer*) und COO (*Chief Operating Officer*) sind fast schon in den normalen Sprachgebrauch übernommen worden. Vor allem unsere amerikanischen Partner haben oft eine faszinierende Phantasie: Was mag ein *Senior Assistant Vice-President* für eine Funktion haben? Sie und Ihr Gesprächspartner wollen wissen, ob mit der Position des anderen auch Entscheidungskompetenzen verbunden sind, um verbindliche Absprachen treffen zu können. Dies ist bei einem ersten Kontakt nicht immer eindeutig festzustellen.

Zur Vorbereitung von Gesprächen und Interviews sind Checklisten und Fragebögen nützlich. Nach der Rückkehr sollten getroffene Vereinbarungen schriftlich bestätigt werden.

B-4.4. Markteintrittsbarrieren und Markteintrittsrisiken

Als Markteintrittsbarrieren werden Bedingungen bezeichnet, die ein Unternehmen erst einmal erfüllen muß, um auf dem Zielmarkt tätig werden zu können, bzw. Gegebenheiten im Zielmarkt, die ihm einen Erfolg erschweren oder unmöglich machen. Eine grundsätzliche ökonomische Markteintrittsschranke ergibt sich, wenn sich der Markteintritt nicht ‹rechnet›, da die abzusehenden Kosten in keinem tragbaren Verhältnis zu den Erlösen stehen. Diese Barriere gliedert sich in zwei Komponenten: zum einen in den bei einem Mißerfolg zu erwartenden *absoluten Verlust* des eingesetzten Kapitals, zum anderen in die *Wahrscheinlichkeit* eines Mißerfolges. Über letztere lassen sich meist keine soliden Vorhersagen machen. Dieses allgemeine unternehmerische Risiko wirkt bei einem risikoscheuen Unternehmer eher als Markteintrittsschranke als bei einem risikofreudigen. Für eine solide Analyse sollten die **Wertschöpfungsketten** transparent sein (Wer liefert was wie an wen?).

Vor allem Unternehmen aus Industrieländern sehen sich oft mit einem Problem in Form eines Bumerang-Effekts konfrontiert, der auch als **internationaler Produktzyklus** bezeichnet wird: Zunächst beliefert das Unternehmen – durchaus erfolgreich – einen ausländischen Markt durch Exporte. Später wird auch die Produktion ganz oder teilweise in den Zielmarkt verlagert, z. B. auch durch Lizenzvereinbarungen oder Joint Ventures. Dadurch erwerben die ausländischen Partner (und andere) entsprechendes Know-how. Nicht selten werden Produkte auch schlicht imitiert. Die neuen ausländischen Konkurrenten beliefern zunächst ihren eigenen Markt, später dann möglicherweise sogar den Markt des ursprünglichen Exporteurs und nehmen ihm hier wie dort Marktanteile ab. Besonders betroffen von solchen Entwicklungen aufgrund von legalem oder illegalem Know-how-Transfer sind u. a. Sportartikel, Bekleidung, Büromaschinen, Spielzeug, Plastikartikel und Video- und Musikträger.

Klassische Barrieren ergeben sich aus protektionistischen Maßnahmen, mit denen Länder den Güterimport oder Direktinvestitionen gezielt behindern, um ihre eigene Wirtschaft zu schützen. Die Skala der protektionistischen Maßnahmen ist breit und reicht von *tarifären Barrieren* wie Importzöllen und anderen Importabgaben über *nicht-tarifäre* Handels- bzw. Investitionshemmnisse wie z. B. Importquoten, Höchst- oder Mindestpreise, Devisen- oder Kapitalverkehrsbeschränkungen, Local-content-Vorschriften, technischen und anderen Produktnormen und Standards sowie ‹freiwilligen› Selbstbeschränkungen, d. h. mit politischem Druck vereinbarten Exportquoten, bis hin zu Import- oder Investitionsverboten. Es gibt Listen mit 700–1000 *verschiedenen* nicht-tarifären handelsbehindernden Maßnahmen, zusammengestellt u. a. von der WTO und der OECD. Auch **Länderrisiken** können als Eintrittsbarriere empfunden werden. Damit werden Risiken bezeichnet, die sich aus der Situation des Ziellandes ergeben, beispielsweise politische Instabilität (bis hin zum Bürgerkrieg) oder das Rjsiko von Enteignung (vgl. Abschnitt B-6.7.7).

Zudem sind marktseitige Barrieren zu überwinden, die seitens des Ziellandes gar nicht bewußt als Schranke konzipiert wurden, sich aber trotzdem so auswirken. Hierzu zählen z. B. die Sprache, das Nachfrageverhalten, Kultur und Mentalität, Korruption, Kriminalität oder ungewohnte Distributionssysteme, technische Normen, wenn im Importland andere Normen gelten und eine Produktanpassung für das exportierende Unternehmen zu kostspielig werden würde, ferner ein für das deutsche Unternehmen ungewohntes Rechtssystem sowie spezifische rechtliche Probleme, wenn z. B. im Handelsvertretungsrecht eine Aus-

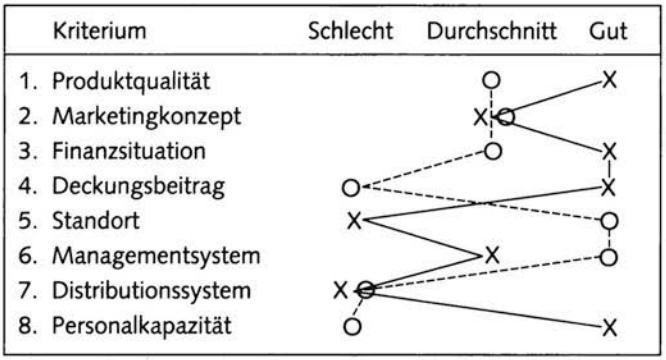
schließlichkeitsklausel unzulässig ist. Für Japan gelten die traditionsbezogenen und sehr stark auf gegenseitige Loyalität begründete Lieferbeziehungen als Marktschranken, die auch ein vor Ort ansässiges ausländisches Unternehmen nur schwer überwinden kann. Auch das Konsumentenverhalten kann eine Markteintrittsschranke sein, beispielsweise wenn die Bevölkerung inländische Produkte bevorzugt. Je höher die Markteintrittsbarrieren sind, desto höher sind die Risiken und die notwendigen Investitionen für einen Markteintritt und desto geringer ist natürlich der externe Wettbewerbsdruck.

B-4.5. Entscheidungsfindung: Bewertung der Analysedaten

Es gibt eine Vielzahl von Methoden zur Entscheidungsfindung. Meist schwört jeder auf die Methode, die er selbst anwendet. Viele Unternehmer verlassen sich auf ihr Gefühl, ‹hören auf ihren Bauch› – und fahren oft sehr gut dabei. Andere bevorzugen komplexe Entscheidungsmethoden, nicht selten auf quantitativer Basis. Quantitative Kriterien sind vor allem dann mit Vorsicht zu genießen, wenn ursprünglich qualitative, ordinale Variable (gut/besser) oder ‹weiche› Kriterien (Lebensqualität) in irgendeiner Weise quantifiziert wurden, z. B. durch Zuordnung von Punkten oder anderen Gewichten, denn dabei schleichen sich leicht sehr subjektive Aspekte ein, während die quantifizierte Information plötzlich sehr ‹objektiv› und ‹hart› aussieht. Insbesondere die *Auswahl* von Informationen und ihre *Gewichtungen* führen leicht zu ungewollten Verzerrungen. Solche Verfahren vermitteln nicht selten einen Eindruck von Präzision und Zuverlässigkeit, der bei näherem Hinsehen gar nicht gerechtfertigt ist.
Methodisch bieten sich als Ausgangsbasis **Brainstorming** und **Metaplanning** an.[9]
Hinsichtlich der Formulierung von Analyseergebnissen und Bewertungen läßt sich sagen, daß der eine Leser gerne eine klare, deutliche, auch drastische Sprache bevorzugt, in der ein Aspekt z. B. auch mal als «katastrophal» oder «nicht akzeptabel» bezeichnet werden mag, während der andere Leser eine behutsame Diktion bevorzugt, in welcher derselbe Aspekt vielleicht als «suboptimal» oder «noch verbesserungsfähig» bezeichnet wird. Wenn man den Analytiker nicht gut kennt, sollte man ihm (ihr) getrost sagen, wie man es gerne hätte bzw. fragen, wie es gemeint ist.
Vielfach ist es nützlich, die Stärken und Schwächen (SW) in einem Profil graphisch auszuwerten und sie ggf. mit dem Profil eines Vergleichsunternehmens zu kombinieren (*benchmarking*) (Abb. B-4/1) oder eine Auswertung in Form einer Matrix, in der strategische Wettbewerbsvor- und -nachteile gegenüber einem Vergleichunternehmen nach den Kriterien wichtig/unwichtig und unterlegen/überlegen bewertet werden. Analog können Chancen-Gefahren-Profile (OT) zur Verdeutlichung verwendet werden. Die Skalierung kann beispielsweise in einem Spektrum von +5 bis –5, in Prozent der Zielerreichung oder von ‹1› (sehr gut) bis ‹6› (unzureichend) erfolgen; es gibt zahlreiche Möglichkeiten.
Der Wert einer SWOT-Analyse im Rahmen einer Marktuntersuchung hängt in hohem Maße von der Zuverlässigkeit des vorhandenen Datenmaterials ab. Grundsätzlich ist immer zu

[9] Durch *Brainstorming* sammelt man in einer Gruppe ‹unsortiert› spontane Ideen. Diese kann man z. B. visualisieren und strukturieren, indem sie auf Kärtchen notiert werden, die man auf einer Pinwand nach Belieben großflächig sortieren, verschieben, gruppieren und im Team diskutieren kann (*Metaplanning*). Sehr oft ergeben sich dabei Impulse, die man auf dem ‹flachen› Schreibblock – und vor allem allein – nicht entdeckt hätte.

Abb. B-4/1: Stärken-/Schwächen-Profil*



* stark vereinfacht

fragen, ob die zur Verfügung stehenden Informationen geeignet sind, zur Problemlösung beizutragen und ob aus ihnen Schlüsse für den Untersuchungszweck gezogen werden können. Hinsichtlich der Vollständigkeit der Daten wird man oft «fünfe grade sein lassen müssen», aber es ist wichtig, eventuelle wichtige Informationslücken aufzuspüren und zu schließen versuchen. Die Zuverlässigkeit (Validität) der Daten kann oft nur erhofft werden; dies hängt auch von der allgemeinen Vertrauenswürdigkeit der Quelle ab. Problematisch – aber nicht selten – ist, wenn ursprünglich schlicht als Meinungen zu klassifizierende Aussagen im Zuge der Weiterreichung den Status von harten Fakten erhalten. Hinsichtlich der Aktualität der Informationen ist zu beurteilen, wie stark sich die Situation zwischenzeitlich geändert haben könnte. Wie schon erwähnt, sollte sich ein ausgewogenes Kosten-Nutzen-Verhältnis bezüglich des mit der Analyse verbundenen Aufwands ergeben.

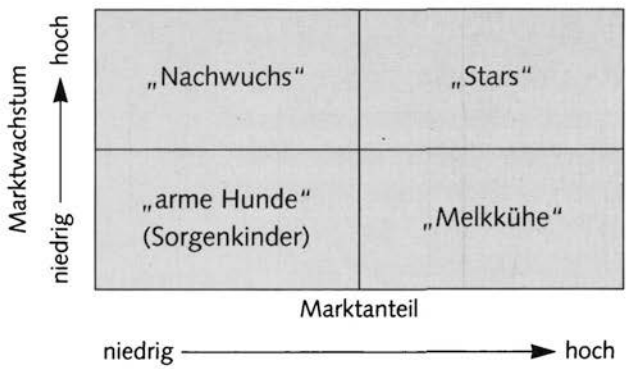
Viele Unternehmen wenden bei Entscheidungssituationen **A-B-C-Methoden** an, sei es bei der Bewertung von Märkten und Produkten oder der Klassifizierung von Lieferanten oder Kunden: A ist super, C rät zu Vorsicht, D ist völlig ‹out›. Natürlich kann man das Klassifizierungsspektrum beliebig verbreitern oder modifizieren, sollte sich aber bewußt sein, daß es sich wiederum um eine subjektive Klassifizierung handelt. Andere Unternehmen erstellen Tabellen, in denen bestimmte Kriterien für die betrachteten Marktalternativen zusammengestellt und benotet oder bepunktet werden – Marktzugang, Produktionsbedingungen, Käuferpotential, Wettbewerbssituation, Absatzprognosen usw. usw. Hier kann man beliebig in die Breite und die Tiefe gehen, sollte dies aber nicht übertreiben, weil man sonst den Wald vor Bäumen nicht mehr sieht. Als Entscheidungs*vorbereitung* sind solche Übersichten aber nützlich. Wie immer die angewendete Analysemethode auch aussieht: In jedem Fall sollte ein konkreter Entscheidungs*vorschlag* abzuleiten sein, um nicht auf der Einserseits-andererseits-Ebene hängen zu bleiben.

B-5. Strategien der Markterschließung

Eine SWOT-Analyse, so wie sie vorstehend umrissen wurde, ist zunächst eine Bestandsaufnahme, dann aber die Basis für die Entwicklung von **Strategien** und Planungen. Stärken

(z. B. profunde Markterfahrung oder ‹unschlagbare› Produkte) sind die Basis für Erfolg; Schwächen (veraltete Maschinen und Anlagen) können geheilt werden, wenn die Ressourcen ausreichen; manchmal kann eine Schwäche in eine Stärke verwandelt werden (z. B. als Marktnischenstrategie eines kleinen Unternehmens); Chancen sollten erkannt und ergriffen werden; Risiken, Bedrohungen und Gefahren müssen akzeptiert, und ihnen muß begegnet werden.
Eine *SO-Strategie* – interne Stärken (Kompetenzen) und externe Chancen – ist offensiver Natur und versucht, die günstigen Faktoren stärker zu nutzen. Eine *WT-Strategie* (interne Schwächen und externe Risiken) ist defensiv und will einerseits Schwächen minimieren, andererseits den ungünstigen Faktoren und Gefahren ausweichen bzw. ihnen entgegenwirken. Daher wird alternativ auch von SOFT-Analysen gesprochen, bei denen die positiven, günstigen Aspekte auf der einen Seite (Strengths, Opportunities) und die negativen, ungünstigen auf der anderen (Failures = weaknesses, Threats) gegenübergestellt werden.[10] Eine *ST-Strategie* versucht, externe Risiken durch internen Stärke zu minimieren. Eine *WO-Strategie* stellt darauf ab, angesichts günstiger Rahmenbedingungen unternehmensinterne Schwächen zu beseitigen. In Amerika werden die vier Bereiche auch gerne zu einer *TOWS*-Matrix zusammengestellt.
Eine SWOT-Analyse kann – produktbezogen – Informationen liefern hinsichtlich der strategischen Beurteilung in Form einer **Portfolio-Analyse** nach dem sog. **Boston-Fenster** (Abb. B-5/1):

Abb. B-5/1: Boston-Fenster



Stars sind Produkte, bei denen man in einem Markt mit hohem Wachstumspotential zudem noch über einen hohen Marktanteil verfügt. Besser kann es nicht sein. Der Nachwuchs (oder «Fragezeichen») wird repräsentiert durch Produkte, bei denen man in Wachstumsmärkten (noch) über nur geringe Marktanteile verfügt, die man also ausbauen sollte, sofern man nicht doch lieber aussteigt. Melkkühe (*cash cows*) sind Produkte, die noch einen hohen Marktanteil aufweisen, wobei der betreffende Markt jedoch keine große Dynamik (mehr) hat. Ergo: Die Situation ausnutzen und herausholen, was geht, solange es noch geht. Die Armen Hunde (*underdogs*) sind die Sorgenkinder, d. h. Güter mit geringen Marktanteilen in zudem wachstumsschwachen Märkten. Zu überlegen ist, ob man sich aus diesen Märkten nicht herausziehen sollte. Andererseits gibt es nicht wenige Unternehmen, die mit einer sol-

[10] In Lateinamerika spricht man analog von FODA: *fuerzas, oportunidades, debilidades, amenazas.*

chen Nischenposition durchaus zufrieden sind, weil sie davon hervorragend leben können. Für kleinere Unternehmen ist das Kriterium des relativen Marktanteils oft wenig aussagekräftig, weil man sich im Null-Komma-Bereich bewegt. Stattdessen kann man auch den Anteil des betrachteten Produkts am eigenen Umsatz und statt des allgemeinen Marktwachstums die eigenen Marktchancen als Bezugsgröße wählen.
Auf der strategischen Ebene lassen sich vier Varianten mit unterschiedlichen Risikograden unterscheiden (Abb. B-5/2; sog. *Ansoff-Matrix*). Die Strategien sollten u. a. jeweils verdeutlichen, was zu ihrer Verwirklichung getan werden muß und was darüber hinaus getan werden könnte.

Abb. B-5/2: Strategische Alternativen

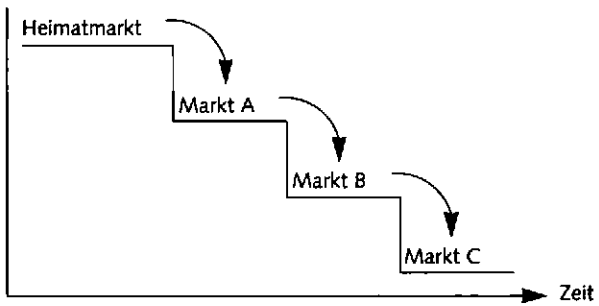
	erschlossene Märkte	neue Märkte
etablierte Produkte	1: statische Strategie	2: Marktentwicklung
neue Produkte	3: Produktentwicklung	4: simultane Innovation

- *Strategie 1* bezieht sich auf ein Unternehmen, welches in erschlossenen Märkten (im Inland oder Ausland) etablierte Produkte vermarktet. Dies ist eine relativ unproblematische, **statische Strategie** und kann der Ausgangspunkt für strategische Erweiterungen sein.
- Wenn etablierte Produkte auf neuen Märkten im Ausland verkauft werden sollen (*Strategie 2*: **Marktentwicklung**, Marktdiversifikation, *Market Streching*), muß man sich auf die Gegebenheiten der neuen Zielländer einstellen. Dies ist eine Standardsituation im expansiven internationalen Geschäft und wird auch als regionale Diversifikation bezeichnet. Neue Märkte können ‹verwandte› oder ‹fremde› Märkte sein; vgl. oben Abschnitt B-4. Regionale Diversifikation setzt voraus, daß man über strategische Vorteile wie schlecht imitierbare oder nicht substituierbare Ressourcen verfügt (z. B. Patente, Know-how, spezialisierte Manpower, Logistikkonzept), weil sonst die Gefahr besteht, sich durch legale Nachahmung oder illegale Imitation Nachteile einzuhandeln. Die im deutschen bzw. europäischen Umfeld vorhandene Rechtssicherheit insbesondere des Markenschutzes ist nur bedingt auf viele andere Länder übertragbar.
- Sofern das Unternehmen in bereits erschlossenen Auslandsmärkten neue Produkte verkaufen will (*Strategie 3*: **Produktentwicklung**, Produktdiversifikation), erfordert dies ein entsprechendes neues, produktabhängiges Marketing. Nicht wenige Unternehmen folgen dabei dem Beispiel von schon vorausgegangenen Konkurrenten (*Me-too*-Strategie). Es sei nochmals betont, daß sich vorangehende Erfahrungen nur bedingt auf andere Märkte übertragen lassen.
- Besonders schwierig und riskant ist *Strategie 4*, bei der neue Produkte in neue Märkte eingeführt werden sollen, denn dies erfordert **simultane Innovationen** in beiden Dimensionen. Dabei unterscheidet man horizontale Diversifikation, wenn das Produktsortiment erweitert wird, vertikale Diversikation, wenn eine Wertschöpfungsstufe vor- oder nachgeschaltet wird, oder laterale Diversifikation, wenn das Unternehmen etwas völlig Neues macht (ein Margarinehändler geht in den Touristikmarkt) (Unilever).

Hinsichtlich der Erschließung neuer Auslandsmärkte sind – aus anderer Perspektive – wiederum zwei grundsätzliche Strategien zu unterscheiden:

(1) Oft wird eine **Wasserfall-Strategie** verfolgt, indem man von erschlossenen Märkten aus im Zeitablauf auf verwandte und schließlich auch auf fremde Märkte vordringt, d. h. den Weltmarkt nach und nach ‹aufrollt› (Abb. B-5/3). *Erschlossene* Märkte sind solche, auf denen das Unternehmen bereits tätig ist und sich gut auskennt. Als *verwandte* Märkte bezeichnet man solche, die Ähnlichkeiten mit den erschlossenen Märkten aufweisen, für ein in Deutschland tätiges Unternehmen beispielsweise Österreich, Schweiz oder Niederlande oder – wenn man bereits in Belgien tätig ist – Frankreich, oder bei europäischer Erfahrung ein nordamerikanischer Staat, wobei man jedoch die Unterschiede zwischen verwandten Märkten auf keinen Fall unterschätzen sollte. Beispielsweise gilt die Schweiz als einer der schwierigsten Märkte, wo man am Telefon am besten Schwyzerdütsch spricht. Frankreich ist nicht Paris, London ist nicht Großbritannien. Kanada kann nicht von den USA aus mitbetreut werden; da wird schon eher eine Bearbeitung von Deutschland aus akzeptiert.

Abb. B-5/3: Wasserfall-Strategie

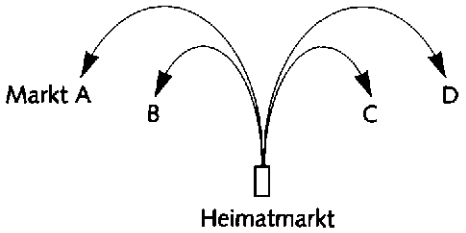


Zu den *fremden* Märkten zählen die Länder, die sich erheblich von den heimischen Märkten unterscheiden und/oder mit denen man wenig vertraut ist, z. B. im Hinblick auf die politischen Verhältnissen, die Infrastruktur oder die Kultur und die Mentalität der Bevölkerung (vielleicht Spanien, Osteuropa, USA, Vietnam, China, Korea). Nachdem in der Vergangenheit aus deutscher Sicht überwiegend Länder der ersten beiden Kategorien als Handelspartner in Frage gekommen waren, rücken im Zuge der immer stärker werdenden Globalisierung zunehmend Länder der dritten, ‹fremden› Kategorie in das wirtschaftliche Interesse.
Eine Wasserfallstrategie kann nur bei relativ langen Produktzyklen realisiert werden, weil sonst die Attraktivität der Produkte abnimmt. Entsprechend ist die Amortisationsdauer der Investitionen meist länger.

(2) Bei kürzeren Produktzyklen (Mode, Computersoftware) wird daher meist eine **Sprinkler-Strategie** verfolgt (Abb. B-5-4): Ein Produkt wird gleichzeitig und parallel in unterschiedlichen Märkten eingeführt, bevorzugt in der sog. Triade (Europa, Nordamerika, Japan/Ostasien), um global präsent zu sein. So gelang es beispielsweise damals, das Videosystem VHS gegenüber dem technisch überlegenen System Video 2000 durchzusetzen, das strategisch nur regional ausgerichtet war.

Durch eine Sprinkler-Strategie wird das Risiko der Abhängigkeit von einzelnen Märkten verringert, weil weitgehend standardisierte Produkte global vermarktet werden. Eine Markterschließungsstrategie nach dem Sprinkler-Prinzip bietet Kostenvorteile, da Forschungs-

Abb. B-5/4: Sprinkler-Strategie



und Entwicklungskosten reduziert werden und man sich mit weniger Entwicklungsaufwand für Einführungs- oder Promotionkampagnen begnügen kann. Zudem beginnen die Produktzyklen in allen Märkten gleichzeitig, verlaufen allerdings nicht unbedingt parallel, weil dies von verschiedenen Faktoren unterschiedlich beeinflußt wird (Konsumgewohnheiten, Wettbewerbsstruktur).

Sprinklerstrategien bedeuten aber auch **Probleme.** Bei globaler Markteinführung kann die Sicherung von Schutzrechten (Markenname, Patente) wegen der Unterschiede in den nationalen Rechtssystemen ein nicht unerhebliches Problem darstellen. Eine andere Gefahr besteht darin, daß man bei ähnlichen Märkten die dennoch bestehenden feinen Unterschiede nicht entsprechend berücksichtigt. Beispielsweise bestehen im Zusammenhang mit der Kommunikationspolitik (u. a. Werbung) vielfältige Unterschiede zwischen ähnlichen Ländern. Eine Konservendose ist in Großbritannien ‹*tin*› und in den USA ‹*can*›; in Spanien heißt Auto *coche* und *carro* in Lateinamerika; ‹*matador*› bedeutet in Spanien Stierkämpfer und ‹Killer› in Puerto Rico, etc. Während das Produkt standardisiert verkauft wird, muß der Marketing-Mix oft angepaßt werden.

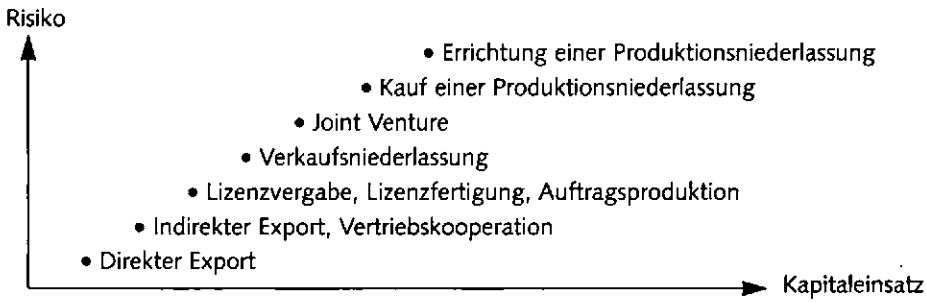
Die hier skizzierten Beispiele strategisch nützlicher Instrumente sind natürlich nur beispielhaft und unvollständig, aber wir können die allgemeinen Aspekte des Managements und Marketings – auch im Hinblick auf diverse außenwirtschaftliche Spezifika – hier nicht ausbauen, ohne den Rahmen völlig zu sprengen (dieses Buch ist ohnehin schon recht umfangreich, sagt mein Verleger).

B-6. Markteintrittsformen

In vielen Unternehmen entwickelt sich die Internationalisierung graduell; nur wenige machen einen ‹revolutionären Sprung›. Eine vorsichtige Ausweitung der Inlandsaktivitäten auf das Ausland (regionale Diversifikation) ist vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) fast als **Standardstrategie** anzusehen – Schritt für Schritt, zunächst meist über Exporte (oder Importgeschäfte), die vom Inland aus abgewickelt und vielleicht von Handelsvertretern vor Ort betreut werden, später vielleicht gefolgt von eigener Präsenz im Ausland durch eine Vertriebsniederlassung, und schließlich gar eine eigene Produktionstochter. Natürlich läßt sich dies nicht pauschalieren, da branchenmäßig und sektoral sehr viele Unterschiede bestehen, beispielsweise zwischen Unternehmen, die nur im Handel, und solchen, die auch in der Fertigung tätig sind. Dennoch lassen sich einige grundsätzliche Aspekte herausstellen.

Die verschiedenen Markteintrittsformen unterscheiden sich vor allem hinsichtlich des erforderlichen Kapitaleinsatzes und der mit dem Auslandsengagement verbundenen Risiken (vgl. Abb. B-6/1). Beides nimmt in der folgenden Darstellung tendenziell Schritt für Schritt zu.

Abb. B-6/1: Alternative Markteintrittsformen



Alle Markteintrittsformen weisen Vor- und Nachteile auf. Welche angewandt wird, hängt von den Zielen und den Möglichkeiten des Unternehmens, den rechtlichen Rahmenbedingungen und den spezifischen Marktverhältnissen ab. Verschiedene Elemente können jedoch kombiniert werden, um einzelne Nachteile zu kompensieren. So können Direktinvestitionen beispielsweise durch Auftragsproduktion vorbereitet und die in der Regel längere Vor- und Anlaufzeit einer Direktinvestition überbrückt werden.

Häufig sind verschiedene Markteintrittsformen denkbar. Dann bietet es sich an, den Entscheidungsprozeß zu objektivieren, indem für die verschiedenen Alternativen die Konsequenzen durchgespielt und quantifiziert werden, wobei verschiedene Variable (Gewinn, Zölle, Wechselkurse etc.) in *best case-*, *worst case-* und mittlerer Prognose (mit x-%iger Wahrscheinlichkeit) miteinander gekoppelt werden.

Im Regelfall wird ein Unternehmen danach trachten, daß seine Entscheidungsfreiheit möglichst wenig eingeschränkt wird. Je höher der Selbstbestimmungsgrad sein soll, desto höher ist aber in der Regel der notwendige Kapitaleinsatz. Da das unternehmerische Risiko nicht zu versichern ist, kann eine falsche Markteinschätzung weitreichende Folgen haben. Im folgenden werden die wichtigsten Markteintrittsformen etwas näher untersucht.

B-6.1. Direkter Export und Import

Export- bzw. Importbeziehungen können direkt zwischen dem inländischen Unternehmen und dem ausländischen Partner abgewickelt werden oder indirekt. Beim **direkten Außenhandel** besteht eine direkte Beziehung zwischen Importeur und Exporteur (Ablader) ohne Zwischenschaltung von z. B. Maklern oder Ausfuhrhändlern, die vielleicht aus einem Lager heraus weiterverkaufen. Sofern Unternehmen sich auf ein sporadisches oder geographisch breiter gestreutes Exportgeschäft beschränken, ist es nicht selten, daß die Aktivitäten vollständig vom Sitzland aus gesteuert werden. Direkter Handel ist insbesondere innerhalb Europas und auch im EG-USA-Handel üblich.

Die wesentlichen **Vorteile** des direkten Handels bestehen in hoher Flexibilität, geringerem Kapitalaufwand (im Vergleich zum indirekten Handel wird eine Handelsstufe eingespart)

und relativ geringerem Risiko: Bei einer Fehleinschätzung können die Geschäftsbeziehungen schnell beendet werden, und die «*sunk-costs*» sind relativ gering. Gegen das Zahlungsrisiko, d. h. daß der Kunde nicht zahlt, kann sich der Exporteur weitgehend absichern (vgl. Abschnitt H-3.2 zur Hermes-Versicherung). Die Verteilung der transportbedingten Kosten, Risiken und Abwicklungsverpflichtungen auf Exporteur und Importeur ist vertraglich zu regeln, was meist weniger eine Frage von Kostenunterschieden ist, sondern eine Frage der Risikoverteilung und der Zweckmäßigkeit (vgl. Abschnitt G-2 zu den Incoterms). Für risikoscheue und auch kapitalschwache Unternehmen ist diese Markteintrittsstrategie sehr vorteilhaft.

Nachteilig ist die (geographische) Kundenferne – auch wenn man den Markt gut kennt –, was sich erschwerend z. B. auf die Servicequalität, aber auch die Akquisition von Neugeschäften im Ausland sowie allgemein auf die Lieferanten-Kunden-Beziehung auswirken kann. Manche Märkte sind auf diese Weise nicht zu erschließen. Unter anderem in Japan ist der persönliche, direkte Kontakt zum Kunden fast unabdingbar; auch in China ist die lokale Präsenz ein Muß.[11] Dies kann zunächst durch reisende Exportvertreter, im Ausland ansässige eigene Händler oder Vertreter oder durch Vertragshändler abgedeckt werden. In einer späteren Stufe ist ggf. ständig eine eigene Präsenz erforderlich, für die es verschiedene Möglichkeiten gibt (vgl. weiter unten). Allgemein besteht bei direktem Export die Gefahr von *Kommunikationsproblemen* mit den Geschäftspartnern, und es kann zu transportbedingten *Lieferverzögerungen* und *verzögerter Einfuhrabwicklung* im Bestimmungsland kommen, welche die Zufriedenheit des Kunden beeinträchtigen können, auch wenn sie vom Exporteur nicht zu vertreten und nicht zu beeinflussen sind. Häufig können sich Unternehmen daher nicht auf Dauer auf reine Exportgeschäfte beschränken.

Zudem können im Auslandsmarkt lokale Produzenten als *Konkurrenten* auftreten, oder es kommt zu Importkonkurrenz aus anderen Ländern. Dies führt nicht nur zu Absatzproblemen, wenn die Konkurrenz gleich gut, aber billiger ist, sondern auch, weil die Konkurrenz vor Ort präsent ist und Marktchancen unmittelbarer wahrnehmen kann. Es ist eine alte Marketingweisheit, daß es siebenmal teurer ist, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen alten zu halten. Die Kundenzufriedenheit (*clienting*) ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, der außer durch die Preis- und Qualitätspolitik vor allem vom Service bestimmt wird. Die Nähe zum Kunden kann Friktionen vermeiden oder abbauen, die sich aus reiner Exportbelieferung ergeben können.

B-6.2. Indirekter Export und Import

B-6.2.1. Entscheidungskriterien

Beim **indirekten Außenhandel** erfolgen Kauf und Verkauf über zwischengeschaltete Personen oder Unternehmen. Dies bietet sich an, wenn Aus- bzw. Einführer nur über geringe Auslandserfahrung und weniger Marktkenntnis und Kontakte verfügen als der Zwischenhänd-

[11] Die Medima-GmbH, Hersteller von Wollwäsche, berichtete, daß sich erst nach sieben mageren Anlaufjahren die beträchtlichen Investitionen in den Aufbau persönlicher, intensiver Betreuungsstrukturen in Japan amortisiert hätten. Mittlerweile steht das Unternehmen allerdings vor dem gänzlichen Aus. Das wird sicher nicht nur am japanischen Engagement gelegen haben.

ler. Import- und Exportaspekte sind oft spiegelbildlich, so daß wir hier vor allem auf den Export eingehen.

Beim indirekten Export nutzt man die Erfahrung von Unternehmen oder Personen aus, die den Markt im Partnerland gut kennen, ihr Know-How und Dienstleistungen einbringen und den Export – möglicherweise auch den Import im Zielmarkt – technisch abwickeln, z. B. selbständige Exportvertreter, Vertragshändler, Makler oder spezifische Export-Management-Dienstleister (Handelshäuser). Dadurch ist das Risiko der Marktferne geringer. Dieser Geschäftspartner kann sowohl im Exportland als auch im Importland ansässig sein. Sofern der Zwischenhändler in Deutschland ansässig ist und auf eigene Rechnung und Gefahr arbeitet, handelt es sich für das deutsche Unternehmen im Prinzip um ein reines Binnengeschäft. Aus haftungsrechtlicher Sicht allerdings kann auch bei solchen Transaktionen der Hersteller bzw. Verkäufer sich mit den Folgen eines Exportgeschäfts konfrontiert sehen (vgl. Abschnitt H-6 zur Produkthaftung).

Der Vorteil des indirekten Exports besteht vor allem in geringeren Investitions- und Organisationserfordernissen (keine Exportabteilung, keine Vertriebsorganisation im Ausland). Nicht selten erfolgt die Belieferung des Zielmarktes durch Kommissionäre, die aus Konsignationslägern heraus verkaufen, die oft als Zollager organisiert sind (vgl. unten und Abschnitt K-4.3) und die Marktbedienung erleichtern. (Sofern die Vertriebsleute im Ausland erfolgreich sind, wird sich allerdings bald die Frage stellen, ob nicht doch eine eigene Produktion vor Ort sinnvoll ist, eventuell allein oder mit einem Partner, siehe unten.) Zudem können eine Reihe von Risiken und Kosten auf die zwischengeschalteten Unternehmen übertragen werden: Beim indirekten Export ist beispielsweise kein eigenes Vertriebsnetz des Exporteurs erforderlich, und das Absatzrisiko und weitere Risiken (vgl. Teil H) sowie die Kosten ab Zwischenhändler liegen bei diesem. Beim indirekten Export über ein im Importland ansässiges Unternehmen bestehen für den Kunden oft bessere Möglichkeiten, die Ware vor Vertragsabschluß zu prüfen.

Solchen (hier nur unvollständig angesprochenen) Vorteilen steht in der Regel der Nachteil gegenüber, daß zwischengeschaltete Handelshäuser oder selbständige Handelsvertreter sich nur begrenzt vom Exportland aus steuern lassen. Der indirekte Handel steht und fällt mit dem Engagement, den Qualifikationen und der Fortüne des Repräsentanten im Gastland. Auch ist der Kontakt zwischen dem eigentlichen Hersteller und dem Kunden durch die Zwischenschaltung einer Handelsstufe eben auch nur indirekt. Der Zwischenhändler oder Vertreter tut sich oft schwer, die produktbezogenen Stärken gegen den Nachteil herauszukehren, daß der Hersteller nicht im Land präsent ist, was tendenziell Pre- und After-Sales-Servicenachteile bedeuten kann (geographische Entfernung, telefonische Erreichbarkeit [ggf. Zeitverschiebung, Feiertage], Reaktions- und Lieferzeiten, Sprache etc.). Das wirtschaftliche Risiko, ob der ausgewählte Vertreter auch etwas taugt, ist oft größer, weil ‹eine gute Wahl› oft ein Problem darstellt. Hier muß man sich oft auf *trial and error* einlassen. Eine enge ökonomische Bindung an das Stammhaus kann ein sinnvolles Instrument sein, beispielsweise durch attraktive Provisionen oder durch eine Einbindung als Mitgesellschafter. Die Gewinnung guter Repräsentanten im Ausland ist oft schwerer als die Rekrutierung neuer Mitarbeiter im Stammhaus (Abb. 6/2).

Probleme können sich ferner ergeben aus der rechtlichen Vertragsgestaltung, z. B. im Hinblick auf ausländisches Handelsvertreterrecht: Nicht in allen Ländern können die nach deut-

Abb. B-6/2: Handelsvertreter sucht man besser im Lande

schem Recht möglichen Ausschließlichkeitsvereinbarungen durchgesetzt werden, so daß der ‹eigene› Handelsvertreter möglicherweise gleichzeitig Konkurrenzunternehmen vertreten kann, was sich auch vom Heimatland aus schlecht kontrollieren läßt. Beispielsweise vertreten in den USA sog. «*Multiple Line Reps*» (= *representatives*) typischerweise 5 bis 15 verschiedene Hersteller. Auch innerhalb der EG ist das Handelsvertreterrecht – trotz einer Harmonisierungsrichtlinie der EG – nicht umfassend harmonisiert. Rechtliche Risiken können durch entsprechende juristische Beratung weitgehend ausgeschaltet werden, was jedoch einen entsprechenden Kostenaufwand erfordert.

PRAXISTIP Die Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai) in Köln führt eine Liste von Rechtsanwälten und Patentanwälten in Europa. Auch die Internetseiten von Lexmundi (einem Verbund von rund 160 Anwaltskanzleien und 14.000 Anwälten enthalten Informationen über Niederlassungs-, Steuer, Arbeits- und Handelsvertreterrecht. Die Benutzung ist kostenlos: www.lexmundi.org.

Die Einschaltung von Zwischenstufen ist ein zusätzlicher **Kostenfaktor**, wodurch die Gewinnspanne reduziert werden kann.[12] Für einen eigenen ständigen Repräsentanten im Ausland muß man als Gehaltsfixkosten (incl. Auslandszulagen und Reisespesen) leicht 125.000 Euro (und mehr) pro Jahr rechnen; ein Geschäftsführer einer Auslandsniederlassung erwartet eher 200.000 Euro. Hinzu kommen Bürokosten, die in manchen Ländern Asiens enorm teuer sind. Eine Repräsentanz kann sich so schnell auf 500.000 Euro p.a. summieren. Andererseits gibt es viele Negativbeispiele, wo zwar billigere, aber unerfahrene Kräfte im Ausland keinen Erfolg hatten. Dann ist die komplette Investition als ‹*sunk costs*› anzusehen, und mehr wäre oft mehr gewesen: Nicht kleckern, sondern klotzen. – Für die Überlegung, ob die Export- bzw. Importaktivitäten in einer speziellen Abteilung zusammengefaßt oder von den Funktionseinheiten mitbetreut werden, vgl. Abschnitt L-6.5.2.

B-6.2.2. Formen indirekten Handels

(a) Einfuhr-/Ausfuhrhändler

Ein **Ausfuhrhändler** stellt eine *eigene Handelsstufe* dar: Der deutsche Hersteller z. B. verkauft an einen deutschen Außenhändler (Zwischenhändler, z. B. ein Großhändler); das Eigentum an der Ware geht auf den Außenhändler über. Dieser verkauft im eigenen Namen und für eigene Rechnung an ausländische Importeure. Dies gilt analog für **Einfuhrhändler** als Zwischenstufe zwischen ausländischem Exporteur und inländischem Käufer, nicht selten als Vertragshändler. Faktisch ergibt sich daraus ein Inlandsgeschäft.

(b) Absatz- oder Handelsmittler

Absatz- oder Handelsmittler stellen *keine* eigene Handelsstufe dar. Daher findet sich gelegentlich die Aufassung, daß es sich folglich auch nicht im indirekten Handel handelt. Wir

[12] Andererseits kann man als indirekter Importeur auch von Mengenrabatten profitieren, die der Einfuhrhändler in Anspruch nehmen kann.

wollen diese eher akademische Frage hier jedoch nicht vertiefen, weil dies für die Praxis egal ist. Es gibt es eine Reihe verschiedener Absatz- oder Handelsmittler:

- Ein **Reisender** steht in einem (ständigen) unselbständigen Geschäftigungsverhältnis zu dem vertretenen Unternehmen. Er handelt in fremdem Namen und auf fremde Rechnung (auch: unselbständiger Handelsvertreter).
- Ein (selbständiger) **Handelsvertreter (Agent)** ist ein rechtlich selbständiger Kaufmann, der aber in fremdem Namen und auf fremde Rechnung handelt (§ 84 HGB). Die konkrete Rechtsbeziehung im Innenverhältnis kann vertraglich gestaltet werden; z. B. kann sich die Handlungskompetenz erstrecken nur auf die Vermittlung von Kontakten oder auch auf den Abschluß (Abschlußvertreter). Handelsvertreter stehen in der Regel in einem ständigen Vertragsverhältnis zu dem vertretenden Unternehmen und arbeiten auf Provisionsbasis (oft ist auch ein Fixum üblich), häufig auch für mehrere Auftraggeber. Sie können im Inland (Exportvertreter) oder Ausland (Auslandsvertreter) tätig sein. Auslandsvertreter übernehmen oft die Einfuhrabwicklung und organisieren den Transport für den Kunden. **CIF-Agenten** haben sich meist auf bestimmte Warengruppen spezialisiert und bieten diese zu CIF-Konditionen an, d. h. «frei Grenze» Importland.[13] Sie haben dabei oft ein Alleinvertretungsrecht, was hingegen in den USA eher untypisch ist.

Die rechtlichen Regelungen bezüglich der Handelsvertreter sind international sehr unterschiedlich, z. B. was die Möglichkeiten anbelangt, die Tätigkeit von Handelsvertretern für Konkurrenzunternehmen auszuschließen. Vor Abschluß von Handelsvertretungsverträgen sollte man sich gründlich über die nationalen rechtlichen Besonderheiten informieren.

PRAXISTIP Informationen und Unterstützung bieten an u. a. die Centralvereinigung Deutscher Handelsvertreter und Handelsmakler-Verbände (www.cdh.de), der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU; www.bdu.de) oder der Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels e.V. (BGA; www.bga.de), Bundesverband Deutscher Vertriebsfirmen (www.bdv-aktuell.de) oder der Bundesverband des deutschen Exporthandels e.V. (BDEx; www.bdex.de).

- Ein **Makler** (vom niederdeutschen *maken* = machen) (§§ 93ff HGB) ist selbständig und spezialisiert auf Vertragsanbahnung und -vermittlung zwischen wechselnden Auftraggebern. In der Regel besteht kein ständiges Vertragsverhältnis, sondern es handelt sich um Einzelaufträge. Typische Beispiele sind Warenmakler (die bei Auktionen und Börsengeschäften tätig werden), Versicherungsmakler oder Schiffsmakler. Für Maklergeschäfte gelten meist bestimmte Formvorschriften (z. B. muß eine sog. **Schlußnote** über getätigte Geschäfte ausgestellt werden). Der Maklerlohn (Gebühr) wird auch als **Courtage** bezeichnet (vor allem bei Devisentransaktionen) und wird üblicherweise zwischen beiden Vertragspartner geteilt. Makler handeln in eigenem Namen für fremde Rechnung. Im internationalen Handel spricht man auch von *cif-Agent*, *comprador*, *distributor* und *jobber*. Im Finanzbereich werden Makler auch als **Broker** bezeichnet.

[13] CIF (costs, insurance, freight) ist eine Standardklausel (vgl. Abschnitt G-2) und bedeutet, daß Lade- und andere Kosten, Versicherung und Fracht bis zum Bestimmungsort im Ausland vom Exporteur getragen werden.

- Eine andere Möglichkeit besteht darin, «Brückenköpfe» mit Kommissionswaren zu begründen. Ein **Kommissionär** (§ 383ff HGB) (*commision* [frz.] = Auftrag) kauft bzw. verkauft selbständig in eigenem Namen, aber auf Rechnung des jeweiligen Auftraggebers (Kommittent). Er übernimmt z. B. für einen Exporteur Ware in eigenem Namen, aber für fremde Rechnung (**Verkaufskommissionär**) und erhält dafür eine **Provision**. Es findet also kein Zwischenerwerb statt; das Eigentum verbleibt bis zum Verkauf beim Exporteur, d. h. der Exporteur trägt das Absatzrisiko. Sofern die Ware nicht verkauft wird, entstehen ihm Lager- und andere Kosten, und er muß ggf. auch den Rücktransport der Ware tragen, sofern es nicht günstiger ist – was oft der Fall ist –, die Ware vor Ort zu ‹verramschen›. Möglich ist auch das Handeln auf eigene Rechnung des Kommissionäres durch **Selbsteintritt** und anschließenden Verkauf aus eigenen Beständen. Sofern der Exporteur sein Warensortiment durch Zukäufe im Ausland ergänzt und diese im Ausland wieder verkauft, liegt außenwirtschaftsrechtlich Transithandel vor (vgl. Abschnitt J-4). Im Innenverhältnis zum Verkäufer entspricht der Kommissionär weitgehend einem Handelsvertreter. Analoges gilt im Export für einen **Verkaufskommissionär**.

Kommissionslager werden oft als **Konsignationslager** organisiert (*consigner* [frz.] = verwahren, hinterlegen), dessen Bestände Eigentum des Verkäufers bleiben: Der Produzent/Lieferant (Konsignant) liefert Waren in ein Lager, zu treuen Händen des Lagerhalters (Konsignatar). Dieser rechnet z. B. monatlich über die aus dem Lager entnommenen Waren ab. Export-Konsignationslager liegen meist im Importland. Sie sichern eine schnelle Belieferung des ausländischen Marktes und ermöglichen dem ausländischen Käufer eine Besichtigung und Prüfung der Ware. Der Exporteur bleibt Eigentümer der Ware.

PRAXISTIP Die Ware muß im Lager und in der Bestandsbuchhaltung als Konsignationsware gekennzeichnet sein, um vor einer Zwangsvollstreckung geschützt zu sein.

Bei der Einfuhr werden Konsignationslager zudem oft als **Zollager** geführt. Dies hat den Vorteil, daß die Ware ohne außenwirtschaftsrechtliche Abfertigung und in einer vereinfachten zollrechtlichen Behandlung in das Zollager verbracht werden kann, ohne daß während der Lagerzeit Zölle oder Steuern erhoben werden. Dies geschieht erst bei Verlassen des Zollagers zur endgültigen Einfuhr (vgl. Abschnitt K-4.3). Beispielsweise führen Automobilhersteller und Versandhandelsunternehmen meist riesige Warenlager als Zollager.

Häufig wird Ware exportiert, die der Exporteur bei Lieferanten einkauft und von dort aus direkt an den Kunden ausliefern läßt (**Streckengeschäft**), nicht selten in neutraler Verpackung und Aufmachung, so daß der Kunde dies gar nicht merkt. Der Exporteur sollte dabei sicher sein, daß der Lieferant richtig leistet; ggf. kann man spezialisierte Unternehmen mit einer Qualitätsprüfung vor Versendung beauftragen (*Pre-Shipment*-Inspektion).

B-6.1.3. Tauschhandel / Kompensation

In vielen Fällen muß im internationalen Geschäft in Kauf genommen werden, daß der Käufer nicht in ausländischen Devisen bezahlen kann, weil sie in seinem Land nicht in hinreichendem Maße zur Verfügung stehen und er auch nicht auf Devisenkredite zurückgreifen kann (vgl. Abschnitt D-2.2 zu Bestellerkrediten). Für Exporteure stellt sich daher oft die

Frage, ob sie ein Kompensationsgeschäft akzeptieren oder auf einen Abschluß verzichten. Tausch- oder Kompensationsgeschäfte werden auch als **Gegengeschäfte**, Verbundgeschäfte, ***Barter*-Geschäfte** oder ***counter trade*** bezeichnet (Abb. B-6/3). Aus der Sicht des Exportunternehmens sind derartige Geschäfte meist unbeliebt, denn sie verursachen Probleme, die außerhalb des üblichen Geschäftsbetriebes liegen: Der Exporteur von Maschinen wird beispielsweise mit Lederfußbällen bezahlt, oder ein Hersteller von Motoren für Sportfluge muß Kaffee als Bezahlung akzeptieren. Nicht selten können so auch noch Produkte vermarktet werden, die als reguläre Ware nicht mehr absetzbar wären, weil auch der Käufer Kompromisse machen muß.

Abb. B-6/3: Tauschhandel

Am Kompensationshandel mit Osteuropa führt noch kein Weg vorbei

Im Handel Maschinen gegen Rohstoffe ist Vertragstreue gefragt
Die GUS bleibt für Maschinen- und Anlagenbau Grimma wichtig / „Trinkfestigkeit gefragt"

Russen bezahlen die Modernisierung ihrer Kraftwerke mit Erdgas

Es liegt auf der Hand, daß Kompensationsgeschäfte besonderen **Risiken** und Problemen unterliegen. In erster Linie ist dabei an die Festlegung der Verrechnungswerte zu denken, da es zwar für bestimmte Rohstoffe Warenbörsen gibt, aber z. B. nicht für Turnschuhe. Der Warenwert wiederum hängt ab von der Qualität und somit von Qualitätsmängeln, wenn bei unzuverlässigen oder unseriösen Partnern die im Tausch gelieferte Ware minderwertig ist und folglich nicht den erwarteten Verkaufserlös erbringt. Hinzu kommen der längere Verhandlungsaufwand vor dem Abschluß, Lieferverzögerungen, ggf. erst späterer Liquiditätszufluß und ein beträchtlicher administrativer Aufwand, sowohl hinsichtlich der Behördenformalitäten als auch innerbetrieblich (statt lediglich einen Zahlungseingang zu buchen, muß ein Warenimport- oder Transitgeschäft abgewickelt werden).
Obgleich hier eine beträchtliche statistische Grauzone vorliegt, schätzt der IWF den internationalen Kompensationshandel auf ein Volumen von 300–400 Mrd. USD oder 15–20% des Welthandels. Für deutsche Firmen beträgt der Kompensationsanteil meistens nur bis zu 1% des Umsatzes; nur in Einzelfällen werden Werte bis zu 10% des Umsatzes genannt. Am verbreitetsten ist der Tauschhandel im Zwischenhandel mit osteuropäischen Staaten und Entwicklungsländern, sektoral in der Chemie-, Maschinen-, Metall- und Fahrzeugindustrie. Größere Firmen haben in der Regel bessere Möglichkeiten, die als ‹Bezahlung› angenommenen Güter wieder zu vermarkten. Innerbetrieblich entstehen zudem betriebsinterne Abwicklungs- und Verwaltungskosten. Die Kosten betragen nicht selten 15%–50% des Warenwertes, und diese müssen bei den Verrechnungspreisen berücksichtigt werden. Nicht wenige Unternehmen unterhalten hierfür eigene Abteilungen, andererseits gibt es auch Spezialunternehmen, welche Counter-Trade-Güter aufkaufen und vermarkten: eine Art Güter-Factoring. Dabei sind als **Kosten** meist zu berücksichtigen Vermittlungsgebühren, Inspektionsgebühren im Exportland und Abwicklungsgebühren; ferner sind wegen der diversen Risiken oft beträchtliche Preisabschläge hinzunehmen. Nicht selten tauchen solche Waren in billigen Verbrauchermärkten als Sonderposten auf.

Verschiedene Formen von Kompensationsgeschäften sind zu unterscheiden:

- Beim **Kompensationsgeschäft i.e.S.** (‹klassischer› ***barter***) werden Waren gegen Waren (bzw. Dienstleistungen) getauscht, z. B. werden Arzneimittel geliefert und in Fußbällen ‹bezahlt›. Dabei werden Lieferung und Gegenlieferung im Rahmen ein und desselben Vertrages in einer Währung bewertet, u. U. sogar formal fakturiert, und gegeneinander aufgerechnet. Wenn keine **Vollkompensation** zu 100 % vorliegt, erfolgt ggf. ein Spitzenausgleich auf dem Zahlungsweg (**Teilkompensation**). Dritte sind dabei nicht eingeschaltet (im Gegensatz zum *Switch-Geschäft*, vgl. nachstehend Abschnitt B-6.1.4). Eine Weitergabe der Abnahmeverpflichtung des Exporteurs an Dritte ist nicht möglich. Diese Form der Gegengeschäfte (GG) ist heute recht selten geworden.
- Bei **Gegenkäufen** (*counterpurchase*) verpflichtet sich der Verkäufer der Exportware, für einen Teil des Exporterlöses Waren aus dem Abnehmerland, u. U. Erzeugnisse des Importeurs, abzunehmen, so daß dort keine Devisen abfließen. Es handelt sich dabei um zwei sich wertmäßig entsprechende, formal aber getrennte Verträge. Der zweite Vertrag enthält eine Vertragsstrafe (**Pönale**) für den Fall der Nichterfüllung des ersten Vertrags; er kann mit Einverständnis des Abnehmers auch durch Dritte erfüllt werden. Gegenkäufe werden auch als **Parallel-** oder **Junktimgeschäft** oder **Auflagenverkäufe** bezeichnet.

PRAXISTIP Diese Trennung ist insbesondere wichtig im Hinblick auf eine Absicherung des Exportgeschäfts durch die Hermes-Versicherung (vgl. Abschnitt H-3.2), da nur ein von Importverträgen unabhängiger Exportvertrag zu besichern ist; zumindest darf das Gegengeschäft nicht explizit aus dem Exportvertrag hervorgehen.

Im Zusammenhang mit der Devisenknappheit der osteuropäischen Länder verstärken sich die Forderungen des Exportwirtschaft, auch ‹klassische› Kompensationsgeschäfte im obigen Sinne in die Hermes-Versicherung einzubeziehen.

- Beim **Vorwegkauf** (*advanced purchase*) erhält der Exporteur zuerst die Gegenware und zahlt den Kaufpreis auf ein Treuhandkonto (*escrow account*) ein. Dadurch erhält er die Sicherheit, daß seine noch zu leistende Lieferung in Höhe dieses Betrages gesichert ist. Dann erfolgt die Lieferung an den Importeur. Gegen Vorlage der entsprechenden Dokumente (Akkreditiv) erhält der Exporteur Zahlung aus dem Treuhandkonto.
- Bei **Rückkäufen** (*product-buy-back*) liefert der Exporteur z. B. Werkzeugmaschinen und nimmt als ‹Bezahlung› Werkzeuge ab, die mit eben diesen – oder analogen – Maschinen erstellt werden (auf dieser Basis verlief seinerzeit das sog. Erdgas-Röhren-Geschäft mit der UdSSR). Da Lieferung und Gegenlieferung zeitlich verzögert erfolgen, ist dabei eine Kreditvereinbarung erforderlich.
- Eine Variante sind **trade-off sets**, bei denen sich der Exporteurs verpflichtet, im Rahmen der Produktion der betreffenden Lieferung Unteraufträge an Unternehmen des Importlandes zu vergeben. So gesehen liegt dann eine Auftragsfertigung vor. Eine weitere Variante stellen **Dreieckskompensationen** dar; dazu anschließend.

B-6.1.4. Switch-Geschäfte

Switch-Geschäfte (*to switch* = tauschen, wechseln) oder **Dreieckskompensationen** waren im

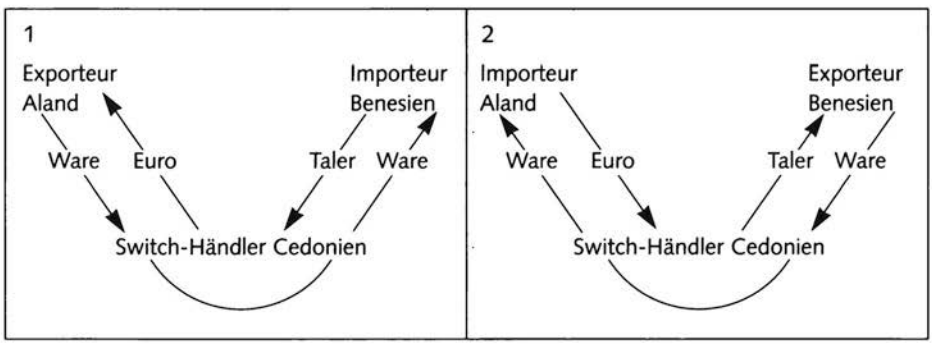
Ost-West-Handel weit verbreitet, werden aber auch im Handel mit Entwicklungsländern getätigt. Vor allem drei Varianten sind gebräuchlich:

(a) *Dreieckskompensation mit harter Ware*: A liefert harte, d. h. gut verkäufliche Ware an B, dieser harte Ware an C, C zahlt an A harte Devisen.

(b) *Dreieckskompensation mit weicher Ware*: A liefert harte, d. h. gut verkäufliche Ware an B, dieser weiche, d. h. schwer verkäufliche Ware an C, dafür berechnet C eine «Preisstützung» (Risikoabschlag) und zahlt an A harte Devisen minus Abschlag, den A in seiner Kalkulation bereits berücksichtigt hat.

(c) *Dreieckskompensation mit Finanzswitch*: Ein direkter Export aus Aland nach Benesien scheitert am Devisenmangel: Benesien kann nur in seiner ‹weichen› Inlandswährung (Taler) zahlen. Folglich bietet sich folgendes Verfahren an (Abb. B-6/4): Der Exporteur verkauft seine Ware einem Switch-Händler und wird in harter Währung bezahlt (Euro), der Händler verkauft die Ware nach Benesien und wird in weichen benesischen Talern bezahlt. So gesehen, hat er harte gegen weiche Währung getauscht – ein schlechter Tausch. Er tut dies jedoch, weil er bei einer zweiten Transaktion den umgekehrten Weg beschreitet: Der Händler kauft Ware in Benesien, bezahlt in Talern, verkauft die Ware nach Aland und erhält harte Währung – selbstverständlich jedesmal mit entsprechenden Gewinnmargen.

Abb. B-6/4: Switch-Geschäft



PRAXISTIP Rechtzeitig – d. h. vor Vertragsabschluß – sollten Informationen über die rechtlichen Rahmenbedingungen von Gegengeschäften im Importland eingeholt werden. Dies ist zu ergänzen durch frühzeitige Informationen über Vermarktbarkeit der Gegenware (Mengen, Preise). Wie erwähnt, sollten Export- und Importvertrag klar getrennt werden. Die Verträge sollten eindeutige Regelungen enthalten für Verzug (auf beiden Seiten) und für Nicht- oder Schlechtlieferung. Unbedingt sollten Regelungen zur Streitschlichtung vereinbart werden, insbesondere in Form einer Schiedsklausel (vgl. Abschnitt F-4). Sinnvoll ist eine Transferklausel, die eine Abtretung der Abnahmeverpflichtung des Exporteurs für die Gegenware an Dritte erlaubt.

B-6.1.5. Leasing

Bei Leasinggeschäften werden die Güter nicht verkauft, sondern vermietet. Abschnitt D-3.1 geht ausführlicher auf Formen und Bedeutung des Leasing ein.

B-6.3. Kooperation

Unter **Kooperation** (Ko-Produktion) versteht man eine sachlich und/oder zeitliche begrenzte Zusammenarbeit zwischen ansonsten unverbundenen Unternehmen. Kooperationen können auf jeder beliebigen Wertschöpfungsebene erfolgen. Beispielsweise werden Marktforschung oder Produktentwicklung gemeinsam durchgeführt, Marketingstrategien entwickelt oder Vertriebsstrukturen gemeinsam aufgebaut und genutzt, andere Kooperationen erstrecken sich auf Beschaffung, Fertigung, Vertrieb, Marketing und Werbung, Finanzierung oder Forschung und Entwicklung (Abb. B-6/5). Im Außenhandel werden auch oft Kooperationsverträge zur Beschickung von Messen geschlossen, um die Vorbereitung und Abwicklung zu erleichtern und zu koordinieren und um Kosten zu sparen.

Abb. B-6/5: Kooperationen

Kosten senken durch Kooperation
Erfahrungen aus dem Maschinenbau / Gleiche Kunden, verschiedene Produkte

Deutsche Investitionsgüterhersteller kooperieren zu wenig

Henkel erschließt durch Kooperation neue Märkte in Polen
Henkel Bautechnik – Polska GmbH / Ein deutsch-polnisches Gemeinschaftsunternehmen gegründet

Kooperationen werden insbesondere gerne gewählt, um ohne größeren Kapitaleinsatz einen Fuß in einen ausländischen Markt setzen zu können. Manchmal kooperieren dabei kleinere Unternehmen mit größeren, im Ausland bereits etablierten Unternehmen, um von deren Erfahrungen zu profitieren (sog. **Huckepack-Strategie**), aber auch Kooperationen zwischen ‹gleichen› Partnern sind gebräuchlich. Kooperationen bieten sich auch an zur Ausführung von Aufträgen oder Projekten, die für einzelne Unternehmen zu groß sind. Nach Abschluß des Projekts löst sich die Kooperation wieder auf (im Inland werden z. B. Autobahnbauabschnitte oft von einer «*ArGe*» [**Arbeitsgemeinschaft**] ausgeführt). Daneben gibt es dauerhafte Kooperationen, beispielsweise **Unternehmenspools**: Zwei oder mehrere Unternehmen tun sich zusammen, teilen sich die Kosten und auch das Risiko, um mit relativ geringem Aufwand einen neuen Markt zu testen. Neben meist vertriebsorientierten gibt es auch zahlreiche Beispiele für Servicepools. In der Regel handelt es sich dabei nicht um unmittelbare Konkurrenten. Erfolgt die Kooperation in der gleichen Branche und auf derselben Produktionsstufe, spricht man von **horizontaler Kooperation** (z. B. gemeinsamer Betrieb einer Versuchsanlage); arbeiten verschiedene Produktionsstufen zusammen, liegt **vertikale Kooperation** vor.

In einer **Interessengemeinschaft** versuchen mehrere Unternehmen, ihre Interessen gemeinsam besser durchzusetzen als einzeln. Hierzu zählen auch branchenspezifische Verbände und

Vertretungen im Ausland. In zunehmendem Maße sind funktionsspezifische Kooperationen zu beobachten zwischen Unternehmen, die grundsätzlich Konkurrenten sind, die als **strategische Allianzen** bezeichnet werden. Im Rahmen solcher Bündnisse werden beispielsweise im Automobilbau Motoren oder andere Komponenten entwickelt und gefertigt, die beide Allianzpartner nutzen. Zweck der Übung ist, Risiken gemeinsam zu tragen und durch die Bündelung von Ressourcen Kostenvorteile nutzen zu können, u. a. bei Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen (F&E), oder um gegen gemeinsame Feinde zu Felde zu ziehen. Es wird einleuchten, daß solche Allianzen auf horizontaler Ebene den internen Wettbewerb zwischen den Kooperationspartnern begrenzen. Hierfür wurde eine schöne Wortschöpfung gefunden: *Coopetition*, also eine Kombinantion von *cooperation* (Zusammenarbeit) und *competition* (Wettbewerb).[14] Natürlich gibt es auch vertikale Allianzen (entlang der Wertschöpfungskette zum Kunden) und branchenfremde Kooperationen. Vor allem Mittelständler beginnen dieses Instrument als nützlich zu begreifen im Wettbewerb mit Konzernen.

Die Abgrenzung zu **Joint Ventures** (vgl. unten) ist dabei oft unscharf. Nicht selten entwickeln sich aus anfänglichen Allianzen auch umfassendere Unternehmenszusammenschlüsse. An dieser Stelle bleibt zu betonen, daß die vertragliche Ausgestaltung einer Kooperation oder eines *Joint Venture* eine Sache ist, ihre Umsetzung in die und in der Praxis aber eine andere, und eine viel entscheidendere. Oft wird vertraglichen Details zuviel Aufmerksamkeit geschenkt, womit jedoch konkrete Praxisprobleme nicht immer gelöst werden können.

Kooperationen gleich welcher Form werden um so erfolgreicher sein, je besser es gelingt, *Win-win*-Situationen auszunutzen, bei denen beide (alle) Partner profitieren. Wenn sich die Vor- und Nachteile zu ungleichgewichtig verteilen, wird die Kooperation nicht von langer Dauer sein.

B-6.4. Vertragsfertigung und Veredelung

(a) Bei der **Auftragsproduktion** (Vertragsfertigung, *sub-contracting, contracting-out*) bekommt ein Unternehmen im Ausland den Auftrag, für das heimische Unternehmen Zwischen- oder Endprodukte zu produzieren. Diese Güter können anschließend sowohl auf dem heimischen als auch auf dem ausländischen Markt abgesetzt werden. Dies kann eine Vorstufe zu einer direkten Beteiligung deutscher Unternehmen an ausländischen Unternehmen darstellen, insbesondere wenn dabei ein Transfer von Know-how, Maschinen, Ausbildungsprogrammen und Kapital erfolgt, um die Qualität des zu produzierenden Gutes sicher zu stellen. Bei geographisch größeren Entfernungen kann sich aber die Kontrolle und Steuerung, insbesondere die Qualitätskontrolle als problematisch erweisen, denn man kann nicht mal eben kurz nach Singapore fliegen, dort nach dem Rechten sehen und am nächsten Tag wieder zurück in Deutschland sein: In nicht wenigen Fällen haben deutsche Unternehmen ausgelagerte Produktionsbereiche wieder zurückgeholt, weil die Kostenvorteile, die zunächst im Vordergrund standen und meist den Anreiz für ein *outsourcing* darstellten, durch Effizienznachteile oder Qualitätsverluste überkompensiert wurden (Abb. B-6/6). Die Kosten für erforderliche Schulungen ausländischer Partner werden oft stark unterschätzt, aber die Nachteile unzureichender Produktivität in der Produktion und schlechter Qualität der Güter stellen sich erst mit Verzögerung im Lauf der Zeit heraus.

[14] *Nalebuff, B./Brandenburger, A.*, Coopetition – kooperativ konkurrieren, Heidelberg 1999.

Abb. B-6/6: **Outsourcing hat nur Sinn bei Qualitätsverbesserung**
Allein die Kostensenkung sollte nicht im Vordergrund stehen / Die Verträge gehen oft zu Lasten des Dienstleisters

(b) Eine wichtige Form des internationalen Warenverkehrs sind **Veredelungen**. Veredelung bedeutet *Bearbeitung*, *Verarbeitung* oder *Ausbesserung* von Waren und *Rücksendung* an das Herkunftsland innerhalb bestimmter Fristen. Dabei gibt es zwei Arten:
Bei einer **passiven Veredelung** transportiert z. B. ein deutsches Unternehmen Stoffe nach Indien und läßt sie dort zu Hemden verarbeiten. Anschließend werden die Hemden wieder nach Deutschland zurückgebracht und dort oder von dort aus verkauft. Anlaß für passive Veredelungen sind die oft erheblich niedrigeren Arbeitskosten im Partnerland («**Billiglohnländer**»), wobei insbesondere Südostasien und Osteuropa eine bedeutende Rolle im Veredelungsgeschäft spielen. Auch hier besteht ein Nachteil in der Schwierigkeit, die Qualität der ausländischen Produktion zu sichern.

PRAXISTIP Bei Produktionsverlagerungen – sei es durch Kooperationen, Auftragsfertigung, passive Veredelungen, Joint Ventures oder Direktinvestitionen – empfiehlt es sich, von Anfang an eine starke *Beratungskomponente* für den Partner mit einzuplanen. In der Regel wird in der Anlaufphase immer viel «Entwicklungshilfe» zu leisten sein. Dies wird in der Kostenplanung oft vernachlässigt und setzt auch entsprechende personelle Kapazitäten des ‹Mutterhauses› voraus.

Umgekehrt werden Waren aus dem Ausland im Rahmen der **aktiven Veredelung** nach Deutschland gebracht, meist um gewartet oder repariert zu werden, weil das erforderliche Know-how im Ausland nicht vorhanden ist. Sofern der Transport dafür zu aufwendig oder gar nicht möglich ist, reist alternativ der Monteur von Deutschland aus zu seinen Maschinen – eine Form des *Dienstleistungsverkehrs*. Immer mehr Service-Komponenten gehen in die Industrieausfuhren ein, neben der Wartung u. a. Verpackungsdienste, juristische Beratung oder Werbekampagnen, die als Vorleistungen eingekauft werden. Sofern die Veredelung auf fremde Rechnung erfolgt, spricht man von **Lohnveredelung**, sonst von **Eigenveredelung**. Vgl. auch Abschnitte K-4.2 und L-5.4 zur zollrechtlichen Behandlung der Veredelungsverkehre.

B-6.5. Lizenzfertigung / Lizenzvergabe

Lizenzfertigung bedeutet die Vergabe von Produktionsrechten oder Ausleihung von Know-how an ausländische Produzenten oder Händler, also einen entgeltlichen Technologietransfer. Beispielsweise erlaubt ein deutscher **Lizenzgeber** einem brasilianischen Lizenznehmer, für einen bestimmten Zeitraum zur Produktion eines Gutes bestimmte Produktionsverfahren einzusetzen oder die Produkte mit seinem Warenzeichen zu versehen. Dies kann eine Alternative zur Direktinvestition sein, da der Lizenzgeber die Risiken einer eigenen Markterschließung bzw. einer Direktinvestition umgeht. Eine **Produktionslizenz** bedeutet aus der Sicht des Lizenzgebers die ausländische Produktion nach inländischer Technologie, ggf. als **Markenlizenz** auch ‹unter inländischer Flagge›, so daß der Käufer keinen Unterschied

erkennt. Eine **Vertriebslizenz** erstreckt sich auf das Recht, im Exportland produzierte (Marken-)Ware im eigenen Land zu vertreiben. Der **Lizenznehmer** entrichtet für diesen Know-how-Transfer und diese Genehmigung an den Lizenzgeber eine Gebühr. Ihre Höhe ist weder gesetzlich geregelt, noch existieren hierfür allgemeingültige Richtlinien. Die Lizenzgebühren können beispielsweise gewinnabhängig sein, wobei Mindestlizenzgebühren nicht selten sind. Im Vergleich zum Export hat eine Lizenzvergabe für den Lizenzgeber den Vorteil, daß Zollbelastungen vermieden und eventuelle Importbeschränkungen umgangen werden, da ggf. nur Vormaterialien, nicht aber Fertigprodukte angeliefert werden oder die Produktion sogar vollständig im Zielland mit lokalen Ressourcen erfolgen kann. Durch Lizenzen können auch Märkte erschlossen werden, in denen (zunächst) keine Direktinvestitionen möglich sind oder noch nicht sinnvoll erscheinen, oder sie werden vorbereitet, indem der Lizenzgeber nach Ablauf der Lizenzdauer selbst auf dem Markt auftritt. Die eingeführte Technologien kann sich für andere interessierte Unternehmen als – vom Lizenzgeber erwünschte – Markteintrittsschranke erweisen. Um eine Aufdeckung von Geschäftsgeheimnissen zu vermeiden, kann der Lizenzgeber auch Bestandteile oder Komponenten, die für die Herstellung benötigt werden, dem Lizenznehmer zur Verfügung stellen. Beispielsweise liefert *Coca Cola* den Geschmackssirup direkt an die Abfüllbetriebe.

Die Kapitalbindung des Lizenzgebers ist dabei gering, so daß die Lizenzvergabe besonders für kapitalschwache Unternehmen eine Alternative zur Direktinvestition sein kann. Wenn beim Lizenznehmer (bzw. seinen Mitarbeitern) das benötigte Know-how nicht vorhanden ist, muß der Lizenzgeber oft Unterstützung leisten, damit die Qualität der Produkte gewährleistet ist, vor allem, wenn sie unter seinem Namen oder Warenzeichen vertrieben werden und die Kunden unzureichende Produktqualität mit dem Lizenzgeber verbinden können – dies kann sich leicht imageschädigend auswirken. Die Einhaltung der Vertragsinhalte (u. a. bezüglich Produktqualität, Produktverfügbarkeit und Preisgestaltung) kann meist weniger gut kontrolliert werden, als wenn der Lizenzgeber Produktion und Vertrieb selbst steuern würde.

Ein weiterer Nachteil der Vergabe von Lizenzen besteht in den relativ geringen Einnahmemöglichkeiten, was insbesondere dann bedauerlich ist, wenn das Produkt im Ausland großen Erfolg hat und mögliche Gewinne an den Lizenznehmer «verschenkt» wurden. Hinzu kommt, daß der Lizenzgeber für die Dauer der Vertragsgültigkeit nicht selbst auf dem Markt tätig werden darf. Ihm kann es somit passieren, erst dann auf dem Markt aktiv werden zu können, wenn der Absatz bereits rückläufig ist. Möglich ist auch, daß sich der Lizenzgeber durch seinen Partner nach Ablauf des Lizenzvertrages einen kompetenten Konkurrenten herangezüchtet hat, der ihm vielleicht sogar auf seinem angestammten Heimatmarkt Marktanteile abnehmen kann, wenn es ihm nicht gelingt, seinen ursprünglichen Technologievorsprung zu halten bzw. auszubauen und somit den Lizenznehmer zu einem Anschluß-Lizenzvertrag zu nötigen. Daher bietet es sich vielfach an, mit dem Partner ein ***Joint Venture*** zu begründen (vgl. weiter unten).

In der internationalen Praxis werden Lizenzen vor allem zwischen Mutter-Tochter-Unternehmen vergeben. Die Lizenzzahlungen ermöglichen dabei einen ‹verdeckten› Transfer von Gewinnen, z. B. aus Hochsteuer- in Niedrigsteuerländer, indem eigentlich kostenloser Know-how-Transfer über Lizenzverträge abgewickelt wird.

Nach § 16 AWG kann die Lizenzvergabe genehmigungspflichtig sein, wenn sie die Interes-

sen des vergebenden Landes beeinträchtigt. Z. B. könnte die Herstellung bestimmter Biersorten in einem Land, das den entsprechenden Qualitätsstandard renommierter bayrischer Biersorten nicht garantieren kann, das Image nationaler Brauereien beeinträchtigen, weil diese Produkte als Re-Importe nicht klar von den Originalen zu unterscheiden sind. Allerdings hat die Ware dann in der Regel nicht den Ursprung des Lizenzgeberlandes, sondern des Produktionslandes. Dies kann zu «*made in* ...»-Problemen führen (Abschnitt K-3).

B-6.6. Franchising

Franchising ist ein Vertriebs- und Dienstleistungssystem, in dem rechtlich und finanziell selbständige Unternehmen unter einem Markenkonzept zusammenarbeiten. Es ist die stärkste Form vertraglicher Vertriebsverbindungen und eine Sonderform der Lizenzfertigung. Es handelt sich dabei um einen Vertrag zwischen einem *Franchise-Geber* und mehreren Händlern (*Franchise-Nehmer*), die als selbständige Unternehmer, jedoch unter gleicher Marketingstrategie die Produkte des Herstellers anbieten, üblicherweise im Rahmen eines Ausschließlichkeitsvertrages (Abb. B-6/7). Insbesondere Osteuropa und Südostasien sind in den letzten Jahren von einer regelrechten Franchisewelle überflutet worden. Bekannte Franchisesysteme in Deutschland sind Coca-Cola, McDonald's, Obi, Minit, Eismann, Quick-Schuhe und Portas (Türrenovierungen).

Abb. B-6/7:

Franchise-Nehmer fühlen sich als selbständige Unternehmer

Zufriedenheit mit Aufgaben und Erfolg / Hohe Arbeitsbelastung / Franchise-Geber mit Schwächen im Marketing

Der Franchisenehmer führt sein Unternehmen nach den Vorgaben und Weisungen und unter Kontrolle des Lizenzgebers. Der Franchisegeber stellt Firmen- und Markenzeichen zur Verfügung, unterstützt den Franchisenehmer z. B. bei Betriebsaufbau, Werbung, Sortimentsplanung und Verkaufsförderung, Aus- und Weiterbildung des Personals, sorgt für Lieferung der Artikel zu festgelegten Preisen und für die Gewährung von Gebietsschutzrechten. Im Gegenzug verpflichtet sich der Franchisenehmer, das Geschäft nach den vorgegebenen Richtlinien zu führen, Kontrollen zu dulden, Daten- und Ergebnismeldungen durchzuführen und vor allem dazu, seine Waren lediglich beim Franchisegeber oder explizit angegebenen Bezugsquellen zu beziehen.

Franchising ist für den Franchisenehmer nicht sehr kapitalintensiv und bietet für den Franchisegeber den Vorteil, auf einem Auslandsmarkt schnell Fuß fassen, ohne hierfür größere finanzielle Risiken einzugehen. Kostenmäßig dürfte eine Lizenzvergabe oder ein Franchising aus der Sicht des Gebers in der Regel billiger sein als ein Filialsystem, weil der Franchisenehmer neben seiner Motivation oft auch lokale Marktkenntnis einbringt. Der Franchisenehmer profitiert seinerseits meist von der Professionalität und dem Marken-Image des «Mutter»-Unternehmens, wird in der Regel auch in der Standortwahl und im Management beraten und kann sich oft mit Kollegen austauschen. Diesen Vorteilen steht die Abhängigkeit vom Franchisegeber gegenüber; auch können Fehler oder Schwächen anderer Partner auf alle Franchisenehmer des Systems zurückfallen. Da der Franchisegeber die Fähigkeiten des Franchisenehmers jedoch nur bedingt einschätzen kann, kann sich unter Umständen

später als notwendig erweisen, Schulungsmaßnahmen für die lokalen Mitarbeiter durchzuführen, was die angeführten Vorteile zumindest teilweise kompensiert.
Die Erfahrungen zeigen, daß Franchisenehmer das angebotene System häufig nur ungenügend prüfen und sich von blumigen Erfolgsprognosen täuschen lassen. Unternehmensgründer scheitern oft an dem hohen Mindest-Eigenkapital, das die Franchisegeber voraussetzen, und den oft erheblichen, teils einmaligen, teils laufenden Gebühren.

PRAXISTIP Die Deutsche Ausgleichsbank (DtA) in Bonn und Berlin berät und hilft Franchise-Startern mit finanzieller Unterstützung.

B-6.7. Direktinvestition

B-6.7.1. Investitionsarten

Das deutsche Außenwirtschaftsrecht versteht unter Direktinvestition den Kapitalexport von Unternehmen zur «Anlage von Vermögen in fremden Wirtschaftsgebieten zur Schaffung dauerhafter Wirtschaftsverbindungen» – mit der Betonung auf ‹dauerhaft›, um sie gegen kurzfristige, oft spekulative Finanzanlagen (**Portfolio-Investitionen**) abzugrenzen, die renditeorientiert erfolgen und z. B. kurzfristig auf Zinsänderungen reagieren. Betriebswirtschaftlich können Direktinvestitionen in verschiedenen Formen bzw. Abstufungen erfolgen:

- Errichten (**Gründung**) oder Kauf (**Akquisition**)von neuen Unternehmen, Betriebsstätten oder Zweigniederlassungen,
- Erwerb von **Beteiligungen** an ausländischen Unternehmen,
- **dauerhafte Kreditvergabe** an ausländische Unternehmen,
- **Ausstattung** von ausländischen Unternehmen mit Finanz- und Sachmitteln, Kauf von Gebäuden, Grundstücken und Anlagen.

In der *Zahlungsbilanzstatistik* werden Beteiligungen bis 25% als Portfolioinvestition, darüber als Direktinvestition geführt. Dies ist nicht ganz deckungsgleich mit der betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise: Bilanzrechtlich können Anteile an Unternehmen entweder dem Umlaufvermögen oder dem Anlagevermögen zugerechnet werden. Zum *Umlaufvermögen* rechnen sie, wenn sie nur kurzfristig gehalten werden sollen (üblicherweise wird kurzfristig als bis zu vier Jahren interpretiert) und der Investitionszweck vorrangig in der Verzinsung der Finanzanlage besteht (Portfolioinvestition). Zum *Anlagevermögen* zählen sie, wenn sie langfristig, d. h. voraussichtlich länger als vier Jahre gehalten werden sollen und der Investitionszweck – neben Renditeüberlegungen – vor allem in der Einflußnahme auf das Management des betreffenden Unternehmen besteht.
Bei einem Anteil zwischen 20 und 50% am Gesellschaftsvermögen eines anderen Unternehmens spricht man von einer **Beteiligung**, ab 50% von **verbundenen Unternehmen** («Mutter-Tochter»-Beziehung). Aus der Sicht des Investors kann aber auch eine geringere Investition – subjektiv – durchaus als Beteiligung verstanden werden; es kommt dabei auf die strategische Absicht an. In vielen Unternehmensbilanzen werden daher auch Beteiligungen von weniger als 20% im Anlagevermögen geführt. Zudem können auch ‹verbundene Unternehmen› unterhalb der 50%-Schwelle entstehen, weil vertraglich Mitbestimmungs- und Entscheidungsrechten vereinbart werden können (u. a. Gewinnabführungs- oder Beherr-

schungsverträge) (sofern dem keine gesetzlichen Bestimmungen entgegenstehen, die natürlich nicht vertraglich ‹ausgehebelt› werden können).

Als **Tochterunternehmen** bezeichnet man ein rechtlich selbständiges Unternehmen, das von einer übergeordneten Muttergesellschaft zu 100% kontrolliert wird. Sie werden teils nur als Vertriebs-, teils nur als Produktionseinheit gegründet bzw. gekauft, teils umfassen sie als vollständiges Tochterunternehmen beides. Grundsätzlich sind Neugründungen wegen des meist erheblichen Aufwandes und der damit verbundenen Risiken langfristig angelegt. Sie werden nach ausländischem Recht gegründet; entstehende Gewinne fließen voll der Tochtergesellschaft zu und müssen im Ausland nach dortigem Recht versteuert werden.

PRAXISTIP Der **Finanzbedarf** für Direktinvestitionen wird oft dramatisch unterschätzt, insbesondere im Hinblick auf Investitions-*Folge*kosten: Löhne, Mieten, Lagerhaltung, Rohstoffe, Zulieferungen, Refinanzierungen, Leasingkosten. Hier können Zulieferer im Ausland oft Hilfestellung leisten, weil sie die Branche gut überblicken, aber auch Konkurrenten, wenn man sich nicht gerade in ihrem direkten Umfeld niederlassen will. Unternehmensberater sind von unterschiedlicher Qualität, aber meist nicht billig.

Bei solchen Beraterverträgen sollten neben dem Honorar unbedingt die Nebenkosten abgesprochen werden, etwa im Hinblick auf die Einbeziehung von Anwälten oder Steuerfachleuten. Banken sind meist weniger stark in der Aufstellung von Kostenplänen für Investitionen. Insgesamt sparen viele Unternehmen bei den Beraterkosten an der falschen Stelle, bevor sie sich zu einem Engagement entschließen.

Im Sprachgebrauch wird bei Beteiligungen oft – etwas unscharf – von **Fusion** gesprochen, auch wenn diese formal nicht vorliegt und es sich vielmehr um eine Beteiligung oder Akquisition handelt: A kauft B, ganz oder teilweise, aber beide Firmen bleiben bestehen. Bei einer Fusion hingegen *verschmelzen* die beteiligten Unternehmen zu *einem* Gebilde. Dabei gibt es zwei Varianten:

- Bei der **Fusion durch Neugründung** wird aus den Unternehmen A und B ein neues Unternehmen, während A und B aufhören zu existieren. Der neue Firmenname ist häufig – aus Marketinggründen – eine Kombination aus den bekannten Namen der beiden Fusionspartner (DaimlerChrysler AG).
- Bei der **aufnehmenden Verschmelzung** übernimmt Unternehmen A das Unternehmen B vollständig; dieses wird aufgelöst, und nur A bleibt bestehen.

Die Bestimmung des «richtigen» Kaufpreises ist insbesondere in Entwicklungsländern und in osteuropäischen Ländern schwierig, weil die Rechnungslegungs- und Bilanzierungsstandard gewohnten Standards nicht entsprechen. Riskant sind auch Altlasten und ungeklärte Besitzverhältnisse. Nicht selten müssen Investitions- und Arbeitsplatzgarantien gegeben werden, die bei schlechter wirtschaftlicher Entwicklung zu einem größeren Problem werden können.

In der jüngeren Vergangenheit hat sich für bestimmte Engagements der Begriff **Joint Venture** (JV) eingebürgert. Darunter versteht man die in der Regel langfristig angelegte Beteiligung zweier (oder mehr) Unternehmen an Besitz und Führung eines dritten Unternehmens.

B-6.7.2. Motive für Investoren

Direktinvestitionen werden aus den unterschiedlichsten Gründen getätigt, so daß wir hier nur einige beispielhafte Aspekte betrachten können. Meist sind die Produktionskosten, insbesondere die Lohn- oder Energiekosten, im Gastland niedriger als im Heimatland. Viele Gastländer versuchen auch, ausländische Direktinvestitionen anzulocken durch Investitionsanreize in Form von Steuervergünstigungen oder attraktive Kreditbedingungen (vgl. unten). In einer Befragung durch den DIHK wurden von deutschen Unternehmen Motive für Direktinvestitionen auf einer Skala von 0 (unwichtig) bis 4 (sehr wichtig) zugeordnet (Abb. B-6/8). Bei kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) ist die Kundennähe, die «Tuchfühlung» mit Kundenwünschen und Lifestyles und Trends der wichtigste Aspekt, bei Großunternehmen sind es die Lohnkosten und Subventionen.

Abb. B-6/8: Motive für Direktinvestitionen

Markterschließung (Absatz- und Beschaffungsmärkte)	3,2
Sicherung potentieller Märkte	3,1
Niedrigere Arbeitskosten	3,0
Sicherung und Pflege bestehender Märkte	2,7
Längere Arbeitszeiten	2,1
Längere Maschinenlaufzeiten	2,0
Niedrigere Steuern	1,9
Wechselkursrisiko	1,6
Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch Vorleistungsproduktion	1,5
Überwindung von Handels- und Importschranken	1,4
Bessere Einkaufs- und Beschaffungsmöglichkeiten	1,3
Weniger Verwaltungsaufwand	1,2
Geringere Umweltauflagen	1,2

0 = unwichtig, 4 = sehr wichtig (Quelle: DIHK)

Bei Hoechst wird immer mehr Forschung in das Ausland verlagert

Inlandsanteil rutscht Richtung 40 Prozent / 90 Forschungszentren weltweit

Auf der Suche nach neuen Absatzmärkten

Der wesentliche **Vorteil** einer Markteintrittsstrategie durch Direktinvestition – sei es durch Neugründung oder Akquisition – besteht darin, daß der Investor unabhängig von Partnern ist und wirtschaftliche Entscheidungen selbständig treffen kann. Die erwirtschafteten Gewinne fließen voll dem Investor zu. Er muß aber zu 100% finanzieren, trägt das volle Risiko und ist auch auf sich allein angewiesen, wenn es um die Nutzung lokaler Expertise geht. Daher bevorzugen viele Unternehmen eine Beteiligung oder ein *Joint Venture* (vgl. eine ausführliche Betrachtung im folgenden Abschnitt B-6.8).

B-6.7.3. Motive der Gastländer

Aus der Sicht der Gastländer sollen ausländische Investoren ‹angelockt› werden, um die lokale Beschäftigungssituation – auch hinsichtlich des Ausbildungsniveaus – zu verbessern, um durch steigende Exporte den Zufluß konvertibler Devisen zu erhöhen, aber auch um die Produktion für den Binnenmarkt zu verbessern, insbesondere durch Technologietransfer, Verbesserung der Qualität des eigenen Warenangebots, auch mit Blick auf Importsubstitution (Devisenersparnis) sowie Zugang zu neuen Industrieländermärkten. Zu den Anreizen für Direktinvestoren zählen z. B. zollfreie Einfuhr von Vorleistungen, bevorzugte administrative Behandlung, steuerfreie oder steuervergünstigte Wirtschaftstätigkeit, Eigentumsgarantie, d. h. Schutz vor Verstaatlichung, großzügige Abschreibungsbedingungen, Transfergarantien für Gewinne, Bereitstellung entsprechender Infrastruktur durch den Staat (u. a. kostenlose Bahn und Straßenanschlüsse), billiges Bauland, langfristige Miet- oder Pachtverträge, ‹weiche› Kreditkonditionen, etc.

Viele Länder regeln Art und Umfang von ausländischen Direktinvestitionen in ihrem Hoheitsgebiet durch spezielle **Investitionsgesetze**, die sich u. a. auf die maximale Höhe der Beteiligung, den Einbezug lokaler Produktionsfaktoren (insbesondere Arbeitskräfte) und insbesondere auch auf die Gewinnverwendung und den Gewinntransfer erstrecken. Während in der Vergangenheit viele Länder die maximale ausländische Beteiligung auf unter 50% begrenzten, sind die meisten dieser Länder davon abgegangen (z. B. in Osteuropa) und lassen nun Beteiligungen bis 100% zu, da bei einer niedrigen Beteiligungsgrenze verständlicherweise wenig Investoren Interesse an einer Investition haben, die sie selbst nicht kontrollieren dürfen. Bei einer Begrenzung auf weniger als 100% sind Joint Ventures eine mögliche Lösung. Zum Investitionsschutz vgl. unten Abschnitt B-6.7.7.

B-6.7.4. Exkurs: Sonderwirtschaftszonen

In vielen Ländern wurden Sonderwirtschaftszonen, Freizonen, Freie Wirtschaftszonen, Nationale Freihandelszonen, Industrieparks und wie sie sonst heißen geschaffen, nicht zuletzt auch in ehemaligen Ostblockländern, um den Übergang zur Marktwirtschaft praktisch unter Laborbedingungen zu erleichtern (vgl. Abb. B-6/9). Weitere Begriffe sind Freie Produktionszone, Investitions-Förderzone, Zollzone, Freihandelszone oder – in Frankreich – Privilegierte Investitionszone (ZIP – *Zone d'Investissement Priviligée*). Auch in anderen Industrieländern (USA) gibt es Freizonen. In Kolumbien wurde eine Investitionsförderstelle gegründet. Allgemein handelt es sich dabei um abgegrenzte Gebiete innerhalb des Wirtschaftsraumes des betreffenden Staates, für die zoll- und steuerrechtliche und andere Sonderbestimmungen gelten. Diese Gebiete werden nicht selten als Kapitalgesellschaften geführt (bspw. in Polen als Aktiengesellschaften, bei denen der Staat Hauptaktionär ist).

Abb. B-6/9:

Neue Steuergesetze sollen Investoren nach Usbekistan locken

Willkürliche Handhabung schreckte Ausländer bisher ab / Größter Handelspartner Deutschlands in Zentralasien

Die in **Exportförderzonen** (Exportsonderzonen) produzierten Güter sollen exportiert werden, um Devisen zu bringen. Viele Länder haben Freizonen eingerichtet, in denen erleich-

terte Produktionsbedingungen für Güter gelten, die nicht in den inländischen Warenverkehr gebracht werden sollen.
Die bisherigen **Erfahrungen** mit Sonderwirtschaftszonen sind gemischt. Während diese Experimente in vielen Ländern gescheitert sind, weil dirigistische Strukturen im Kernland sich nicht ohne weiteres in regionalen Teilbereichen ausschalten ließen, gibt es auch ausgesprochen positive Erfahrungen.

B-6.7.5. Standortanalyse für Direktinvestitionen

B-6.7.5.1. Wichtige Aspekte

Aufgrund von Befragungen wissen wir, daß vorangehende (positive) **Exporterfahrung** einen stark positiven Einfluß auf die Entscheidung für eine Direktinvestition hat. Tendenziell neigen größere Firmen (aufgrund ihrer Finanzkraft) eher zu Direktinvestitionen als KMU. Für private Direktinvestitionen in Entwicklungsländern, denen eine gewisse entwicklungspolitische Bedeutung zuzurechnen ist, können oft Finanzierungshilfen staatlicher oder internationaler Institutionen in Anspruch genommen werden (vgl. Abschnitt D-3 zur mittel- und langfristigen Finanzierung).
Die Beurteilung der Qualitäten eines Standorts bereitet erhebliche methodische Schwierigkeiten, denn es gibt ‹*weiche*› und ‹*harte*› **Standortfaktoren.** Harte Faktoren können gemessen (quantifiziert) werden, weiche Faktoren sind qualitativ und können nur beschrieben werden. Zu den ‹weichen› Standortbedingungen zählt die Ausstattung einer Zielregion mit öffentlichen Gütern, das Ausbildungsniveau der Bevölkerung und der erforderlichen Arbeitskräfte, der soziale Konsens einschließlich des Arbeitsfriedens, allgemein Kultur und Religion, die öffentliche Sicherheit einschließlich Kriminalität, usw.
In Abschnitt B-3 wurde im Zusammenhang mit einer SWOT-Analyse ausländischer Zielmärkte bereits die Bedeutung der wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen, rechtlichen, administrativen, geographischen, klimatischen und sonstigen Rahmenbedingungen ausführlich herausgearbeitet; dies gilt für eine Entscheidung über den Standort einer Direktinvestition analog und soll hier nicht wiederholt werden.
Grundsätzlich sollten bei Direktinvestitionen neben den rechtlichen Bestimmungen des Gastlandes auch die **steuerlichen Auswirkungen** aus der Sicht der deutschen Steuergesetzgebung analysiert werden, u. a. im Hinblick auf die Bilanzierungspflichten ausländischer Investitionen in der deutschen (Konzern-)Bilanz. Zu beachten sind auch abweichende Rechnungslegungsvorschriften im Ausland, beispielsweise in den USA nach den *International Accounting Standards* (IAS) oder den *Generally Accepted Accounting Principles* (US-GAAP), die sich von den deutschen Vorschriften beträchtlich unterscheiden. Dies betrifft insbesondere die Gründung von Tochterunternehmen und kann Auswirkungen auf das komplette Rechnungslegungssystem des Mutterunternehmens in Deutschland haben.
Kollisionen können sich ergeben wegen des Souveränitätsprinzips, das auch für die Steuerhoheit gilt. Industrieländer knüpfen ihr Besteuerungsrecht in der Regel an objektive Merkmale wie Wohnsitz oder Sitz der Geschäftsleitung, Entwicklungsländer haben eher territorial ausgerichtete Steuersysteme und erfassen alle in ihrem Staatsgebiet entstehenden Einkünfte. Durch ein Nebeneinander von beschränkter und unbeschränkter Steuerpflicht im Heimat- und im Gastland kann es zu Doppel- und Minderbesteuerungen kommen, sofern