

Jörn Altmann

# AUSSENWIRTSCHAFT FÜR UNTERNEHMEN

Klassiker der Hochschullehre



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](http://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 Urheberrechtsgesetzes 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](http://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<sup>1</sup>

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.

<sup>1</sup> 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	BERI	Business Environment Risk Information
AbschEG	Abschöpfungserhebungsgesetz	BfAI	Bundesagentur für Außenwirtschaft (früher: Bundesstelle für Außenhandelsinformationen)
ACP	(Staaten aus) Africa, Carribean, Pacific	BFH	Bundesfinanzhof
AD	Anti-Dumping	BGA	Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels
ADB	Asian Development Bank	BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
AfDB	African Development Bank	BIC	International Bank Identifier Code
AFTD	American Foreign Trade Definitions	BIP	Bruttoinlandsprodukt
AG	Aktiengesellschaft	BIZ	Bank für Internationalen Zahlungsausgleich
AG	Ausfuhrgenehmigung, Allgemeine Genehmigung	B/L	Bill of Lading (Loading)
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen	BMEFL	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten
AHK	Auslandshandelskammer	BMF	Bundesministerium der Finanzen
AHStG	Außenhandelsstatistikgesetz	BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
AIDA	attention, interest, desire, action	BND	Bundesnachrichtendienst
AKA	Ausfuhrkredit-Gesellschaft	BOO	Build Operate Own
AKM	Ausfuhrkontrollmeldung	BOT	Build Operate Transfer
AktG	Aktiengesetz	BStatG	Gesetz über die Statistik für Bundeszwecke
AKP	(Staaten aus) Afrika, der Karibik und dem Pazifik	B2B	business-to-business- / bank-to-bank- (marketing, financing etc.)
AKV	Allgemeine Kredit-Vereinbarung	B2C	business-to-consumer- (marketing)
AL	Ausfuhrliste, Ausfuhrlizenz	CAD	Cash against documents
AM	Ausfuhranmeldung	CBF	Cash Before Delivery
AO	Abgabenordnung	CCC	Customs Cooperation Council (Brüsseler Zollrat)
APG	Ausfuhr-Pauschal-Gewährleistung	CD	Certificates of Deposit
APS	Allgemeines Präferenzsystem	CEN-Risiko	confiscation, expropriation and nationalization
ASEAN	Association of South East Asian Nations	CEO	Chief Executive Officer
ATA	(Carnet ATA) Admission Temporaire/Temporary Admission	CFA	Communaute Financiere Africaine
AUMA	Ausstellungs- und Messeausschuß der deutschen Wirtschaft	CFP	Change Franc Pacifique
aV	aktive Veredelung	CFR	Costs and Freight
aVV	aktiver Veredelungsverkehr	CIF	Cost, Insurance, Freight
AWB	airway bill	CIM	Convention internationale concernant le transport des marchandises par chemin de fer
AWG	Außenwirtschaftsgesetz	CIP	Carriage and Insurance Paid to
AWV	Außenwirtschaftsverordnung	CISG	Convention on the International Sale of Goods
AZO	Allgemeine Zollordnung	CLC	Continuously Linked Letter of Credit
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle	CLS	Continuously Linked Settlement
BALM	Bundesanstalt für landwirtschaftliche Marktordnung	CMI	Comité Maritime International
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater		
BEF	Bundesamt für Ernährung und Forstwirtschaft		



## VIII Abkürzungsverzeichnis

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

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

## X Abkürzungsverzeichnis

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

TWB	truckway bill	VN	Vereinte Nationen
TZ	Technische Zusammenarbeit	V.o.U.	Vormaterialien ohne Ursprungseigenschaft
U	Ursprungszeugnis	VSF	Vorschriftensammlung der Bundesfinanzverwaltung
UCC	Uniform Commercial Code	V.u.B.	Verbote und Beschränkungen
UE	Ursprungserklärung	VZTA	verbindliche Tarifauskunft
ÜLG	überseeische Länder und Gebiete		
UN	United Nations		
UNCDF	United Nations Capital Development Fund	WäG	Währungsgesetz
UNCITRAL	United Nations Commission on International Trade Law	WCO	World Customs Organization
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development	WG	Wechselgesetz
UNDP	United Nations Development Programme	WHO	World Health Organization
UN-ECE	Wirtschaftskommission der Vereinten Nationen für Europa	WTA	Welttextilabkommen
UN-ECOSOC	United Nations Economic and Social Council	WIPO	World Intellectual Property Organization
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	W.u.P.	Warenursprung und Präferenzen
UNO	United Nations Organization	WVB	Warenverkehrsbescheinigung
URDG	Uniform Rules on Demand Guarantees	WZG	Warenzeichengesetz
USD	US-Dollar	ZA	Zollamt, zugelassener Ausfüh­rer
USt	Umsatzsteuer	ZE	zugelassener Empfänger
UStG	Umsatzsteuergesetz	Z 1	Zahlungsauftrag im Außenwirtschaftsverkehr (Anlage Z1")
UstIdenNr	Umsatzsteueridentifikationsnummer	ZG	Zollgesetz
UZ	Ursprungszeugnis	ZK	Zollkodex
		ZKA	Zollkriminalamt
VER	Voluntary Export Restraints	ZKom	Zollkommissariat
V.m.U.	Vormaterialien mit Ursprungseigenschaft	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
<b>A «Raus in die Welt» – Chancen und Risiken . . . . .</b>	<b>1</b>
<b>B Marktauswahl und Markterschließung . . . . .</b>	<b>7</b>
<b>B-1. Strategische Grundsatzentscheidungen . . . . .</b>	<b>7</b>
<b>B-2. Geschäftsanbahnung . . . . .</b>	<b>8</b>
<b>B-3. SWOT-Analyse . . . . .</b>	<b>12</b>
B-3.1. Stärken und Schwächen (SW-Analyse) . . . . .	12
B-3.2. Chancen und Risiken (OT-Analyse) . . . . .	13
<b>B-4. Marktauswahl (Markt-Audit) . . . . .</b>	<b>16</b>
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>B-5. Strategien der Markterschließung . . . . .</b>	<b>23</b>
<b>B-6. Markteintrittsformen . . . . .</b>	<b>27</b>
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>B-7.</b>	<b>Internationaler Marketing-Mix</b> . . . . .	<b>66</b>
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>B-8.</b>	<b>Internationales Beschaffungsmarketing</b> . . . . .	<b>94</b>
<b>B-9.</b>	<b>Machbarkeitsstudie und Business Plan</b> . . . . .	<b>97</b>
<b>C</b>	<b>Organisation und Management</b> . . . . .	<b>98</b>
<b>C-1.</b>	<b>Aufbau internationaler Führungsstrukturen</b> . . . . .	<b>98</b>
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
<b>C-2.</b>	<b>Personelle Kapazitäten</b> . . . . .	<b>104</b>
C-2.1.	Kriterien zur Personalauswahl . . . . .	105
C-2.2.	Vor- und Nachteile eines Auslandseinsatzes . . . . .	108
C-2.3.	Vorbereitung und Fortbildung . . . . .	110
<b>C-3.</b>	<b>Interkulturelles Management: Geschäftsführung im und mit dem Ausland</b> . . . . .	<b>111</b>
C-3.1.	Strategische Ebene . . . . .	111
C-3.2.	Arbeitsebene . . . . .	112
C-3.3.	Andere Länder, andere Sitten... . . . . .	114
<b>D</b>	<b>Finanzierung des Außenhandels</b> . . . . .	<b>124</b>
<b>D.1.</b>	<b>Cash Management (Treasury Management)</b> . . . . .	<b>124</b>
<b>D-2.</b>	<b>Kurzfristige Finanzierung</b> . . . . .	<b>126</b>
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.	Euromarktfianzierung . . . . .	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.	<b>Mittel- und langfristige Finanzierung</b> . . . . .	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
<b>E</b>	<b>Internationale Kaufverträge</b> . . . . .	161
E-1.	<b>Angebotsstellung</b> . . . . .	161
E-1.1.	Funktionen des Angebots . . . . .	161
E-1.2.	Vorverträge . . . . .	163
E-1.3.	Bestätigungsschreiben . . . . .	164
<b>E-2.</b>	<b>Kaufmännische Vertragsinhalte</b> . . . . .	164
<b>E-3.</b>	<b>Wichtige formale Vertragsaspekte</b> . . . . .	167
<b>E-4.</b>	<b>Anwendbares Recht</b> . . . . .	176
E-4.1.	Rechtskreise . . . . .	176
E-4.2.	Im Streitfall anzuwendendes Recht . . . . .	178
<b>E-5.</b>	<b>UNCITRAL-Kaufrecht (UN-Kaufrecht)</b> . . . . .	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
<b>E-6.</b>	<b>Internationale Handelsbräuche</b> . . . . .	183
<b>E-7.</b>	<b>Exkurs: Unternehmensformen im Ausland</b> . . . . .	184
<b>F</b>	<b>Rechtsverfolgung im Ausland</b> . . . . .	188
F-1.	Gütliche Einigung . . . . .	188
<b>F-2.</b>	<b>Vergleichsverfahren (Schlichtung)</b> . . . . .	189

<b>F-3.</b>	<b>Gerichtliche Auseinandersetzung</b> . . . . .	191
F-3.1.	Der ‹Partner› klagt: Durchsetzung ausländischer Rechtstitel in Deutschland . . .	191
F-3.2.	Durchsetzung eigener Ansprüche im Ausland . . . . .	191
<b>F-4.</b>	<b>Internationale Schiedsgerichtsbarkeit</b> . . . . .	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
<b>G</b>	<b>Liefer- und Zahlungsbedingungen</b> . . . . .	199
<b>G-1.</b>	<b>Kaufmännische Dokumente im Außenhandel</b> . . . . .	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
<b>G-2.</b>	<b>Internationale Lieferklauseln</b> . . . . .	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
<b>G-3.</b>	<b>Zahlungsbedingungen im internationalen Handel</b> . . . . .	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

<b>H</b>	<b>Risikomanagement im Außenhandel</b>	282
H-1.	<b>Allgemeines Risikomanagement</b>	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.	<b>Zahlungsrisiken</b>	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.	<b>Exportkreditbesicherung</b>	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.	<b>Wechselkursrisiken (Währungsrisiken)</b>	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
<b>H-5.</b>	<b>Zinsänderungsrisiko . . . . .</b>	<b>362</b>
<b>H-6.</b>	<b>Produkthaftung . . . . .</b>	<b>364</b>
H-6.1.	Deutsches Produkthaftungsrecht . . . . .	364
H-6.2.	US-Produkthaftungsrecht . . . . .	367
H-6.3.	Japanisches Produkthaftungsrecht . . . . .	369
<b>H-7.</b>	<b>Markenpiraterie . . . . .</b>	<b>370</b>
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
<b>H-8.</b>	<b>Seeräuber und Piraten – ein aktuelles Problem im Seehandel . . . . .</b>	<b>377</b>
<b>J</b>	<b>Außenhandelspolitik und Außenhandelsrecht . . . . .</b>	<b>382</b>
J-1.	Zweck von Ein- und Ausfuhrformalitäten . . . . .	383
<b>J-2.</b>	<b>Rechtsebenen: Nationales, supranationales und internationales Recht . . . . .</b>	<b>386</b>
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
<b>J-3.</b>	<b>Internationales Außenwirtschaftsrecht . . . . .</b>	<b>400</b>
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
<b>J-4.</b>	<b>Nationales Außenwirtschaftsrecht . . . . .</b>	<b>415</b>
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.	<b>Zollrecht</b> . . . . .	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.	<b>Steuerliche Aspekte im Außenhandel</b> . . . . .	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.	<b>Melderecht</b> . . . . .	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.	<b>Marktordnungsrecht (MOR)</b> . . . . .	452
<b>K</b>	<b>Einfuhrabfertigung</b> . . . . .	455
K-1.	<b>Normalverfahren</b> . . . . .	455
K-1.1.	Prüfebene 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.	<b>Zölle und Zollpolitik</b> . . . . .	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

<b>K-3.</b>	<b>Warenursprung und Präferenzen (W.u.P.)</b> . . . . .	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
<b>K-4.</b>	<b>Zollverfahren bei der Einfuhr</b> . . . . .	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
<b>L</b>	<b>Ausfuhrabfertigung</b> . . . . .	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.»<sup>1</sup>

«Globalisierung» ist eines der aktuellsten Schlagworte. Heutzutage haben die meisten Unternehmen internationale Geschäftskontakte; *going global* ist für viele Unternehmen das strategische Gebot der Stunde;<sup>2</sup> 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-

<sup>1</sup> Kurt Tucholsky, Kurzer Abriß der Nationalökonomie, in: Weltbühne 15. 9. 1931. Schöner kann man es nicht sagen.

<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup> 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.

<sup>3</sup> Eine interessante Lektüre ist Müller, Stefan / Kormmeier, 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<sup>4</sup>), 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

<sup>4</sup> 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 Kühlkisten 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 unbekanntem 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 ehemaling 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.

# B

## Marktauswahl und Markterschließung

### 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!*<sup>1</sup> 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 werden, 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.

<sup>1</sup> Zitiert nach *Markus Hartmann*, Orga-Systems, Paderborn.