



Leitfaden für die Meiereiwirtschaft

Exportstrategie in 10 Schritten

Warum dieser Leitfaden?

Das Exportgeschäft ist für die deutsche Ernährungswirtschaft - insbesondere für die Meiereiwirtschaft mit einem Exportanteil von über 20% (Anteil am Gesamtumsatz 2009)¹ - ein wichtiges Standbein. Vor diesem Hintergrund hat das Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume Schleswig-Holstein (MLUR) die ansässigen Meiereien zu einem „Informations- und Erfahrungsaustausch der Milchwirtschaft“ (15.12.2010) eingeladen. Im Zentrum der Veranstaltung stand die Diskussion über die Export-Chancen der schleswig-holsteinischen Meiereiwirtschaft. Über die Potenziale der Anbahnung von Exportaktivitäten wurde schnell Einigkeit erzielt: eine Erhöhung von Absatzchancen, die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit auf dem Heimatmarkt, eine Senkung der Abhängigkeit von den Abnehmern auf dem Heimatmarkt oder etwa die Fixkostendegression durch eine Erhöhung des Absatzes.

Aufgrund der strategischen Bedeutung von Exportaktivitäten hat sich das MLUR im Rahmen seiner Absatzförderung zur Aufgabe gemacht, die schleswig-holsteinische Meiereiwirtschaft zunächst in Bezug auf die Kompetenzentwicklung im Rahmen der strategischen Anbahnung von Exportgeschäften zu unterstützen.

Um eine Orientierungshilfe für den Prozess der Internationalisierung in Form eines Leitfadens zu erstellen, trat das MLUR an den foodRegio Branchennetzwerk Ernährungswirtschaft in Norddeutschland e.V. heran, welcher bereits verschiedene internationale Projekte im Kontext der Auslandsmarkterschließung betreut und in diesem Zusammenhang unter anderem auch Praxisforen zur Erschließung schwieriger Auslandsmärkte und Markterkundungsreisen anbietet.

Vor diesem Hintergrund ist ein Leitfaden entstanden, der keine Exportstrategie beschreibt - denn diese ist unternehmensindividuell -, sondern kurz und knapp darstellt, welche *Schritte zur Erstellung* einer unternehmensindividuellen Exportstrategie notwendig sind. Entsprechend stellt der Handlungsleitfaden 10 Schritte dar, an denen sich Unternehmen der schleswig-holsteinischen Meiereiwirtschaft bei der Erarbeitung einer Exportstrategie orientieren können.

Auf zwei Aspekte bei der Erstellung einer Exportstrategie sei besonders hingewiesen:

- Es gibt viele Gründe für den ersten Schritt in einen Auslandsmarkt. In der Praxis stellt das „zufällige Exportgeschäft“ mit dem Fokus auf den „schnellen Euro“ den häufigsten Grund dar. Zur Sicherstellung einer nachhaltigen Marktposition ist jedoch ein *strategischer Ansatz* zur Auslandsmarkterschließung notwendig. Dazu soll dieser Leitfaden ermuntern und ein Stück weit „anleiten“.
- Die Erstellung einer Exportmarktstrategie ist ein methodisches Vorgehen, das weniger finanzieller Ressourcen als viel mehr eines klaren Engagements der Unternehmensleitung bedarf und *vor allem Zeit kostet*. „Halbherzige“ Ansätze kosten Geld, führen selten zum Erfolg und eher zu Frustrationen aller am Prozess Beteiligten. Am Anfang steht also die „selbstkritische Bestandsaufnahme“, ob diese Zeit wirklich zur Verfügung steht.
- Wenn die Exportstrategie einmal steht, geht es an die Umsetzung. Hier sind dann neben der Zeit vor allem finanzielle Mittel gefragt. Der Einsatz von Ressourcen kann jedoch auf verschiedene Arten optimiert werden. Eines von vielen Beispielen ist der Zusammenschluss mehrerer Unternehmen bei der Bearbeitung eines Marktes („Firmenpool“).

Die Entscheidung für oder gegen die Erschließung von Exportmärkten ist daher primär eine Frage, ob die Zeit dafür zur Verfügung steht. Denn die Fäden der strategischen Unternehmensausrichtung - und dazu gehört die Exportmarkterschließung - sollte man selbst in der Hand behalten und nicht einem Berater überlassen.

In diesem Sinne hoffen wir, dass dieser Leitfaden ein guter Begleiter auf dem Weg zur individuellen Exportstrategie ist.

¹ Vgl. Milchindustrie-Verband e.V. Zahlen und Daten der deutschen Milchindustrie
http://www.milchindustrie.de/de/milch/branchenzahlen/milchaktuell_zahlen_daten.html

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Seite 4

Die „Export Diagnose“

Schritt 1: Der Blick in das Unternehmen

Seite 5

Die systematische Analyse der Ausgangssituation dient dazu, exportbezogene Stärken und Schwächen des Unternehmens zu identifizieren.

Schritt 2: Umweltanalyse und Auswahl des Zielmarktes

Seite 6

Die Umweltanalyse ist Grundlage für die Auswahl des Zielmarktes und daher entscheidend für den Erfolg von Exportaktivitäten.

Schritt 3: Informationen vertiefen

Seite 8

Die Vertiefung von Informationen über vorselektierte Märkte ist Grundlage für die Ausarbeitung der Exportstrategie.

Schritt 4: Die SWOT Analyse und Zielsetzung

Seite 8

Die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken (SWOT) Analyse stellt die Ausgangssituation den Gegebenheiten des Zielmarktes gegenüber und zeigt auf, welche Potenziale bestehen und welche Vorbereitungen gegebenenfalls noch zu treffen sind.

Die „Must do’s“ für das Auslandsgeschäft

Schritt 5: Schaffung notwendiger innerbetrieblicher Voraussetzungen

Seite 10

Die Identifikation individueller „Must do’s“ für den Auslandsmarkteintritt erfolgt auf Grundlage von Marktinformationen und der SWOT Analyse. Sicherzustellen sind notwendige Produktanpassungen, die Finanzierung und interne Ressourcen für die Auslandsaktivität.

Die Marktbearbeitungsstrategie

Schritt 6: Das Produktangebot

Seite 12

Nicht jedes Produkt ist für jeden Markt geeignet. Die Marktbearbeitungsstrategie definiert, welche Produkte im Ausland vermarktet werden können und in welchem Ausmaß diese modifiziert werden müssen.

Schritt 7: Vertriebswege und -partner finden

Seite 12

Es bieten sich verschiedene Möglichkeiten zur Erschließung von Exportmärkten an. Die Wahl der Vertriebswege und -partner erfolgt auf Grundlage von internen Ressourcen, Zielsetzungen für das Auslandsgeschäfts und den Marktgegebenheiten.

Schritt 8: Vertragsgestaltung

Seite 15

Auslandsverträge müssen immer von einem spezialisierten Rechtsanwalt geprüft werden. Unabhängig davon gibt es eine Reihe von Regelungen, die ein Exporteur kennen muss.

Schritt 9: Kommunikation im Auslandsmarkt

Seite 17

Kein Absatz ohne Kommunikation und Kontakte. Dies gilt vor allem im Auslandsgeschäft.

Schritt 10: Das Export-Preisangebot

Seite 18

Das Export-Preisangebot muss Kostenpositionen berücksichtigen, die im Inlandspreis nicht zu berücksichtigen sind.

Adress- und Linkliste

Seite 19

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Auswahl des Zielmarktes	6
Abbildung 2 - PESTEL Analyse.....	7
Abbildung 3 - SWOT Analyse	8
Abbildung 4 - Ziele der Internationalisierung.....	9
Abbildung 5 - Checkliste: Interne/Externe Faktoren und bevorzugte Markteintrittsformen.....	13
Abbildung 6 - Vor- und Nachteile des Indirekten Exports	14
Abbildung 7 - Vor- und Nachteile des Direkten Exports.....	14
Abbildung 8 - Zahlungsbedingungen im Exportgeschäft	18

Die Export Diagnose

Schritt 1: Der Blick in das Unternehmen

Die interne Analyse dient der Bewertung der betrieblichen Ausgangsposition im Hinblick auf die eigenen Stärken und Schwächen im Rahmen der Exportmarkterschließung. Ziel der Analyse ist es einerseits, Unternehmenskompetenzen und Optimierungspotenziale zu erfassen, und andererseits Ansatzpunkte zur Reduktion interner Schwachstellen aufzudecken.

Zur Umsetzung der internen Analyse ist es notwendig, exportrelevante Einflussfaktoren - also Faktoren, die sich auf den Erfolg des Auslandsgeschäfts auswirken - zu identifizieren. Zur Identifizierung dieser Kriterien kann man sich zweier verschiedener Herangehensweisen bedienen: der wertschöpfungsorientierten „Innen-Außen-Perspektive“ und der kundenorientierten „Außen-Innen-Perspektive“. Im Rahmen dieses Leitfadens wird die „Innen-Außen-Perspektive“ herangezogen.

Die „Innen-Außen-Perspektive“ erfasst Unternehmensressourcen und -potenziale zur Ermittlung der eigenen Stärken und Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb. Dabei werden folgende Kriterien entlang der Wertschöpfungskette erfasst:

- Unternehmensressourcen im engeren Sinne
 - finanzielle Ressourcen (Cashflow, Kreditfähigkeit), physische Ressourcen (Anlagen), Humanressourcen (Fachpersonal, Vertriebsmitarbeiter, Führungskräfte), organisatorische Ressourcen (Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Kompetenzen) sowie technologische Ressourcen (Qualitätsstandards, Markenname, Forschung).
- Wertschöpfungsprozesse
 - Primäre Aktivitäten: Eingangslogistik (Eingang, Lagerung, Bereitstellung von Betriebsmitteln), Operationen (Produktion), Marketing & Vertrieb (Margen, Transportfähigkeit, Haltbarkeit, Modifikationsmöglichkeiten), Ausgangslogistik (Fertiglager, Transport, Auftragsabwicklung), Kundendienst
 - Unterstützende (sekundäre) Aktivitäten: Beschaffung (Einkauf), Technologieentwicklung (Qualitätssicherung, Instandhaltung), Personalwirtschaft, Unternehmensinfrastruktur.
- Übergreifende Fähigkeiten und Kompetenzen
 - spezifisches Know-how und Steuerungs- und Koordinationskompetenzen, die die Organisation als Ganzes ausgebildet hat, unternehmensspezifisches Wissen, unternehmenskulturell verankerte Prozesse,
 - Kernkompetenzen.

Die Orientierung an der gesamten Wertschöpfungskette zur Identifizierung von exportrelevanten Stärken und Schwächen dient letztendlich dazu, innerbetriebliche Faktoren wie zum Beispiel nicht ausgelastete Produktionskapazitäten, vorhandene Exporterfahrung, hoher Marktanteil auf dem heimischen Markt („Stärken“) offenzulegen und andererseits Fragestellungen wie „Was spricht gegen das Exportgeschäft bzw. welche Themen (z.B. finanzielle Ressourcen, Produkthaltbarkeit, etc.) müssen intern noch angegangen werden“ zu beantworten. Zu beachten ist jedoch, dass negative Abweichungen nicht zwingend Schwächen darstellen müssen: ein Produzent von Industriekäse muss und will beispielsweise keine Markenbekanntheit beim Verbraucher erreichen.

Schritt 2: Umweltanalyse und Wahl des Zielmarktes

Die Identifizierung von Zielmärkten erfolgt in mehreren Schritten (siehe Abbildung 1). Um festzustellen, welcher Markt die besten Chancen für das Exporthaben bietet, ist es notwendig, die Bedingungen in den jeweiligen Märkten miteinander zu vergleichen. Bei der Wahl des Zielmarktes müssen *beispielsweise* folgende Fragen beantwortet werden:

- Gibt es besondere Einfuhrvorschriften (z.B. Zertifikate, Etikettierung)?
- Welche Umweltschutz- und Sicherheitsvorschriften oder Einfuhreinschränkungen gibt es (z.B. Zölle)?
- Wer sind Mitbewerber?
- Welche Exportsonderkosten ergeben sich?
- Welche demographischen, geographischen, ökonomischen und technisch-organisatorischen Rahmenbedingungen sind im Markt gegeben?

Zur Beantwortung dieser und weiterer Fragen ist es notwendig, strategisch vorzugehen und Ressourcen effektiv einzusetzen.

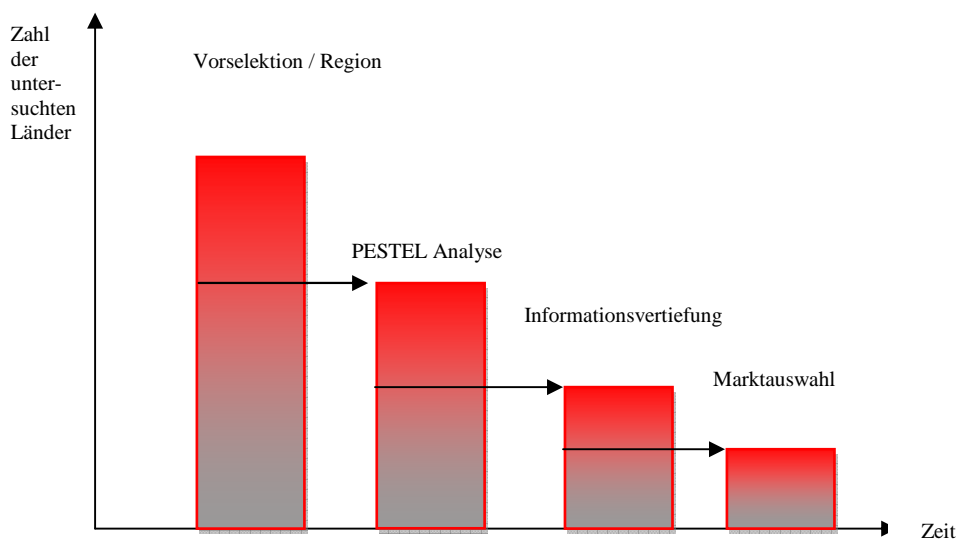


Abbildung 1 - Auswahl des Zielmarktes

Der methodische Ansatz der Zielmarktbestimmung beginnt mit einer Vorauswahl und einer Vergleichsanalyse mehrerer Märkte oder Regionen und mündet in der umfassenden Analyse der Absatzbedingungen und Produktanforderungen in einem oder wenigen Zielmärkten mit hohem Potenzial.

Tipp!

Für den Export deutscher Lebensmittel bietet der europäische Binnenmarkt aufgrund transparenter Strukturen und bekannter Konsumgewohnheiten gut einschätzbare Absatzbedingungen. Jedoch bieten gerade viele Märkte außerhalb des Binnenmarktes durch ein dynamisches Wachstum interessante Perspektiven. Daher sollte auch das Marktpotenzial in Asien, Afrika und Südamerika geprüft werden, denn generell lässt sich feststellen, dass der Verbrauch in den Schwellen- und Entwicklungsländern schneller steigt als in den Industrieländern. Auch sollte geprüft werden, in welchen Ländern, die Importe von Milcherzeugnissen auf Wachstumskurs sind (z.B. Russland) bzw. wie sich die Importe über die Jahre hinweg entwickelt haben.

Im Rahmen der Vorselektion von Märkten oder Regionen können gegebenenfalls bestimmte Regionen vor dem Hintergrund von Produktmerkmalen (z.B. Transportfähigkeit, Haltbarkeit) ausgeschlossen werden. Darüber hinaus erfolgt die Vorselektion auf Basis einer ersten generellen Einschätzung über allgemeine Entwicklungen, Marktvolumen,

Marktpotenzial und Trends. Das Marktvolumen beschreibt die tatsächlich realisierten Absatzmengen eines Produkts im Markt. Dahingegen beschreibt das Marktpotential die Gesamtheit der möglichen Absatzmengen eines Marktes, also die höchstmöglich erwartete Marktnachfrage aller in Frage kommenden Abnehmer.

Im nächsten Schritt gilt es, für die attraktivsten Märkte der Vorauswahl eine weitere Vergleichsanalyse durchzuführen. Zur Identifizierung von relevanten Faktoren und Rahmenbedingungen für eine Vergleichsanalyse, die für das Exportvorhaben von Relevanz sind, eignet sich eine Orientierung an der **PESTEL** (**P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnical, **E**nvironment, **L**egislative) Analyse (siehe Abbildung 2).

		Zielmarkt	Zielmarkt	Zielmarkt	Zielmarkt
		1	2	3	n
P	Politische Umwelt: z.B. Deregulierung, Privatisierung, Stabilität				
E	Makro- Umwelt: z.B. Preisniveau, BSP, Konjunktur, Wechselkurse, Konsumverhalten				
S	Sozio-kulturelle Umwelt: z.B. Demographie, Wertmuster, Arbeitskräfteangebot, Konsum				
T	Technologische Umwelt: z.B. Technologische Entwicklungen				
E	Natürliche Umwelt: z.B. Energiebedarf, Verpackungsrecycling, Restriktionen				
L	Rechtliche Umwelt: z.B. Zölle, Produktvorschriften, Verpackungsvorschriften				

Abbildung 2 - PESTEL Analyse

Die rechtliche Umwelt - also Sicherheits- und Produkthanforderungen (z.B. Kennzeichnung von Fremdstoffen, Etikettierung, Lebensmittelzusatzstoffe), sowie Einfuhrbedingungen (z.B. Zölle, Importquoten) für Meiereiprodukte müssen spezifisch für jeden Zielmarkt geprüft werden - dazu zählen auch länderspezifische Veterinärzertifikate, die bei der Einfuhr von Meiereiprodukten in Nicht-EU-Mitgliedsstaaten vorgelegt werden müssen. Veterinärzertifikate werden auf europäischer Ebene mit den jeweiligen Drittstaaten ausgehandelt – generell muss der Exporteur bei der Einfuhr von Meiereiprodukten ein länderspezifisches Veterinärzertifikat vorlegen. Grundsätzlich gibt es drei wichtige Anlaufstellen, um Informationen zu länderspezifischen Produkthanforderungen einzuholen: den Fachverband Export-Union, Ländervereine und das Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Verbraucherschutz (BMELV).

Neben rechtlichen Produkthanforderungen sind sozio-kulturelle Wertmuster und Geschmackspräferenzen entscheidend für die Akzeptanz von Produkten im Zielmarkt. Zu prüfen sind in diesem Zusammenhang insbesondere länderspezifische Produkthanforderungen wie Zusammensetzung und Inhaltsstoffe, Geschmack und Verpackung. Erste Informationen können beispielsweise über Ländervereine, Marktstudien, Fachmagazine oder bereits im Zielmarkt tätige Unternehmen eingeholt werden. Die Verifizierung und Verfeinerung dieser Informationen kann durch Markterkundungsreisen und Messebesuche durchgeführt werden, bevor es in die tatsächliche Export-Produktkonzeption (Schritt 6) geht.

Auf Basis der „PESTEL-Analyse“ können weitere Märkte „aussortiert“ werden, sodass der Fokus in der weiteren Umsetzung der Exportstrategie auf einen oder wenige Zielmärkte gelegt wird.

Schritt 3: Informationen vertiefen

Für die ausgewählten bzw. identifizierten Zielmärkte müssen weitere Informationen eingeholt werden, da umfassende Marktinformationen (z.B. Marktstudien) für die Erarbeitung eines Marktbearbeitungsplanes notwendig sind, und gegebenenfalls weitere Märkte ausgeschlossen werden können. Orientieren kann man sich hierbei an den Kriterien der „Geschäftsfeldanalyse“. Die Geschäftsfeldanalyse gliedert das Wettbewerbsumfeld im Zielmarkt in folgende Bereiche:

- Potenzielle Neuanbieter (Bedrohung etablierter Anbieter, Wahrscheinlichkeit des Eintritts neuer Anbieter auf dem Markt/Markteintrittsbarrieren)
- Abnehmer (Verhandlungsstärke/Konzentrationsgrad der Abnehmer)
- Lieferanten (Verhandlungsstärke der Lieferanten)
- Substitutionsprodukte (z.B. Butter vs. Margarine)
- Rivalität unter den Anbietern (Marktsättigung)
- Industrielle Beziehungen und der Staat als Wettbewerbsfaktoren (z.B. Importschranken, Quoten, Subventionen)

Wie zuvor im Rahmen der internen Analyse die Stärken und Schwächen des Unternehmens herausgearbeitet worden sind, gilt es im nächsten Schritt auf Basis der zusammengetragenen Informationen die auf den Zielmarkt bezogenen Chancen und Risiken herauszuarbeiten.

Tipp!
 Marktrecherchen und -analysen sind zeitaufwendig und kostenintensiv. Durch den Austausch und die Kooperation mit anderen exportinteressierten Unternehmen der Branche können Zeit und Geld gespart werden. Beispielsweise können innerhalb eines Firmenpools Arbeiten aufgeteilt werden: Ressourcen werden dadurch effektiv eingesetzt - für alle Beteiligten ergibt sich eine WIN-WIN Situation.

Schritt 4: Die SWOT Analyse und Zielsetzung

Die SWOT Analyse ist ein strategisches Instrument zur Gegenüberstellung der unternehmerischen Stärken und Schwächen („Strength & Weaknesses“) sowie der Chancen und Risiken („Opportunities & Threats“). Häufig wird die SWOT-Analyse in Form einer Matrix umgesetzt (siehe Abbildung 3). Nun wird versucht, den Nutzen aus Stärken und Chancen zu maximieren und die Verluste aus Schwächen und Gefahren zu minimieren.

INTERN	Stärken z.B. Kapazitäten, Ressourcen Kompetenzen, Produkte	Schwächen z.B. Kapazitäten, Ressourcen Kompetenzen, Produkte
	Chancen z.B. Marktgröße Marktpotenziale/ Konsum Mitbewerber, Rahmenbedingungen	Risiken z.B. Marktgröße Marktpotenziale/ Konsum Mitbewerber Rahmenbedingungen
EXTERN	POSITIV	NEGATIV

Abbildung 3 - SWOT Analyse

Der Vergleich der unternehmerischen Ausgangssituation und der Potenziale im Exportmarkt erlaubt

es, sowohl konkrete und realistische Ziele für das Auslandsengagement als auch die damit verbundenen notwendigen Voraussetzungen zu definieren. Unter anderem müssen an dieser Stelle folgende Fragen beantwortet werden:

- Will man sich tatsächlich im Ausland engagieren?
- Warum? Welche Ziele werden mit der Exportaktivität verfolgt?

Für den systematischen Auf- und Ausbau von Auslandsgeschäften sollten in der Regel qualitative (Wachstum, Kapazitätsauslastung, Kostendegression, Risikostreuung, Produktlebenszyklus, Gewinn, Marktpräsenz) und/oder quantitative Ziele (Umsatz, Marktanteil) definiert werden (siehe Abbildung 4).

Absatzmarktorientierte Ziele	Kosten- und ertragsorientierte Ziele	Beschaffungsorientierte Ziele
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhung der Marktpräsenz ▪ Ausgleich von Nachfrageschwankungen auf dem Inlandsmarkt ▪ Nutzung von Phasenverschiebungen im Produktlebenszyklus ▪ Stabilisierung des Umsatzes des Gesamtunternehmens durch Belieferung verschiedener Märkte ▪ Überwindung von Sättigungerscheinungen auf dem heimischen Markt, Ausweichen auf Auslandsmärkte mit geringem Wettbewerbsdruck 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risikostreuung ▪ Auslastung von Produktionskapazität ▪ Kompensation von Wechselkursschwankungen ▪ Ausgleich von Standortnachteilen ▪ Verteilung der F&E-Ausgaben durch größere Stückzahlen ▪ Nutzung von Skalenerträgen ▪ Nutzung staatlicher Förderprogramme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzung des Arbeitskräftepotenzials ▪ Verbesserung der Chancen für alternative, später zu realisierende Markteintrittsformen (z.B. Gewinnung geeigneter Partner für ein Joint Venture) ▪ Erwerb/Nutzung von Know-how ▪ Sicherung der Rohstoffversorgung

Abbildung 4 - Ziele der Internationalisierung²

Tipp!

Für die Definition konkreter Exportzielsetzungen kann man sich zum Beispiel an der Exportquote der Ernährungswirtschaft orientieren. Liegen die eigenen Exportumsätze unter dem Branchendurchschnitt, können beispielsweise Maßnahmen geplant werden, um innerhalb von fünf Jahren den Branchendurchschnitt zu erreichen. Beispiel: Die Meiereiwirtschaft gehört mit einem Exportanteil von über 20% (2009, gemessen am Gesamtumsatz) zu den größten Exportbranchen innerhalb der deutschen Ernährungswirtschaft.

² Vgl. Stefan Müller & Martin Kornmeier: Motive und Unternehmensziele als Einflussfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung, in: Handbuch Internationales Management, Hrsg. Macharzina/Oesterle S: 99-130

Die „Must do’s“ für das Auslandsgeschäft

Schritt 5: Schaffung notwendiger innerbetrieblicher Voraussetzungen

Der Erfolg in Auslandsmärkten hängt entscheidend von der Sicherstellung der notwendigen innerbetrieblichen Voraussetzungen ab.

■ Die im Rahmen der SWOT Analyse herausgearbeiteten Schwächen

Die erarbeitete Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken Analyse liefert Anhaltspunkte darüber, welche innerbetrieblichen Faktoren Schwächen aufweisen. An dieser Stelle muss daher kritisch überprüft werden, inwiefern sich existierende Schwachpunkte des Unternehmens auf den Erfolg der Geschäftsaktivitäten im Auslandsmarkt auswirken können, und inwiefern noch Handlungsbedarf besteht.

■ Die Produktpalette

Die Fragestellung, wie die Produkte beschaffen sein müssen, um die rechtlichen Anforderungen des Zielmarktes zu erfüllen und vom Kunden akzeptiert zu werden, wird im Rahmen der Zielmarktanalyse in Schritt 2 und 3 beantwortet. Im nächsten Schritt muss geklärt werden, ob diese Produktmodifikationen tatsächlich umgesetzt werden können (technisch und mittel-oder langfristig kostendeckend).

■ Die Finanzierung des Auslandsgeschäfts

Die Abwicklung eines Auslandsgeschäfts erfordert üblicherweise einen deutlich höheren (Vor-)Finanzierungsbedarf als ein vergleichbares Inlandsgeschäft. Daher ist es notwendig, sich vor Beginn der Auslandsaktivitäten einen Überblick über das mit dem Exportvorhaben verbundene finanzielle Engagement zu verschaffen und die Finanzierung sicherzustellen.

Notwendig dafür ist die Kalkulation eines Exportbudgets, das alle mit dem Auslandsgeschäft verbundenen Kosten beinhaltet. Insbesondere ergeben sich für den Aufbau des Auslandsgeschäfts Kosten für die Marktforschung, Marktbesuche, gegebenenfalls notwendige Produktveränderungen, Erweiterung von Produktionsanlagen und Transportkosten. Es empfiehlt sich, vor Abschluss von Verträgen die Finanzierung des Exportgeschäfts mit der Hausbank durchzusprechen und eine Finanzierungszusage einzuholen. Voraussetzung für das Gewähren eines Exportkredits ist häufig der Abschluss einer Exportkreditversicherung. Die Wahl der richtigen Exportkreditversicherung sollte davon abhängig gemacht werden, wie hoch die wirtschaftlichen und politischen Risiken im Zielmarkt sind. Es gibt staatliche und private Exportkreditversicherungen. Private Exportkreditversicherung decken in der Regel wirtschaftliche Risiken (wie etwa Insolvenz des Kunden, Vollstreckungsverfahren, plötzliche wirtschaftliche Verschlechterung beim Kunden, Zahlungsverzug), wohingegen die staatliche Exportkreditversicherung sowohl wirtschaftliche als auch politische Risiken abdeckt. Informationen können zum Beispiel bei folgenden Export-Kreditversicherungen eingeholt werden:

- www.eulerhermes.de (staatlich)
- www.coface.de, www.atradius.de, www.eulerhermes.de (privat)

■ Die notwendige Organisationsstruktur

Eine internationale Geschäftsausrichtung erfordert eine Organisationsstruktur, in der alle exportbezogenen innerbetrieblichen Tätigkeiten geregelt und Verantwortliche für die verschiedenen Bereiche definiert sind, sodass alle Arbeiten systematisch und konsequent erfüllt werden können. Oftmals wird nicht frühzeitig erkannt, welche vielfältigen Aufgaben mit dem Auslandsgeschäft verbunden sind und wie notwendig eine kompetente Besetzung für die Erfüllung der Aufgaben ist. Es empfiehlt sich die Erarbeitung einer Checkliste, anhand derer die Abwicklung der Auslandsgeschäfte verfolgt, Aufgaben delegiert und überprüft werden können. Mögliche Positionen in einer Checkliste sind:

Vorbereitungsphase:

- Marktprognose,
- Marktforschung,
- Budgetplanung,
- Preiskalkulation,
- Produktanpassung,
- Kontaktabbau & Angebotsabgabe,
- Vertragsformulierung und -abschluss,
- Vertragsverhandlung,
- Kreditprüfung und Finanzierung,
- Produktion.

Abwicklungsphase:

- Auftragsabwicklung,
- Fakturierung,
- Zahlungsabwicklung,
- Zahlungssicherung,
- Versand,
- Zollabwicklung.

Nachbereitungsphase:

- Controlling,
- Kostenkontrolle,
- Kundenpflege.³

³ Vgl. Brenner, Hatto & Langenhagen, Anita: Erfolgreich exportieren (2009), S.49

Die Marktbearbeitungsstrategie

Schritt 6: Das Produktangebot

Als Exporteur von Lebensmitteln muss man, selbst im europäischen Binnenmarkt, die unterschiedlichen länderspezifischen Vorschriften für Nahrungsmittel einhalten. Insofern ist es meist erforderlich, zumindest geringfügige Produktmodifikationen zur Einhaltung der rechtlichen Bedingungen umzusetzen.

Darüber hinaus gilt es, im Rahmen der Produktpolitik Entscheidungen darüber zu treffen, inwiefern Produktmodifikationen umzusetzen sind, die über die gesetzlich erforderlichen Modifikationen hinausgehen. Für Entscheidungen darüber, inwiefern Modifikationen im Bereich Geruch, Geschmack, Verpackung, etc. umgesetzt werden sollten, sollte man sich an den länderspezifischen Präferenzen, der Zielgruppe, der Produktpalette als auch den technischen Möglichkeiten orientieren. Die Entscheidung über Produktmodifikationen wird unter anderem auch von folgenden Fragestellungen abhängen:

- Handelt es sich um Halbwaren oder Fertigprodukte?
- Handelt es sich um Markenware bzw. soll eine Marke im Zielmarkt aufgebaut werden?
- Wer ist die Zielgruppe?
- Wie gestaltet sich der Transport der Produkte?
- Wie ist das Klima im Exportmarkt?
- Was sind die Konsumpräferenzen?
- Welches Potenzial hat der Exportmarkt und wie viel ist man bereit in Produktmodifikationen zu investieren?

Schritt 7: Vertriebswege und -partner finden

Als entscheidender Faktor für den Erfolg oder Misserfolg des Auslandsgeschäfts stellt die Wahl der Vertriebsform einen zentralen Bestandteil der Exportstrategie dar. Für das Auslandsgeschäft bieten sich verschiedene Vertriebsformen an, mit denen jeweils unterschiedliche Kosten, Chancen und Risiken verbunden sind - die optimale Vertriebsstrategie muss in Abhängigkeit vom Markt, den eigenen Kompetenzen im Auslandsgeschäft, den Zielsetzungen, dem Kapital - welches man bereit ist zu investieren -, und je nach Art und Umfang der Tätigkeit, die entweder selbst vorgenommen oder auf Dritte übertragen werden soll, gewählt werden.

Die dominierende Organisationsform von Auslandsgeschäften in der deutschen Ernährungswirtschaft ist der Export über die Muttergesellschaft in Deutschland. Generell unterscheidet man zwischen direktem und indirektem Export. Beim indirekten Export liefert das Unternehmen an einen Zwischenhändler mit Firmensitz in Deutschland, der dann wiederum das Auslandsgeschäft abwickelt. Beim direkten Export tritt das Unternehmen selbst als Exporteur auf und liefert an Geschäftspartner im Ausland. Es empfiehlt sich jedoch eine vorsichtige Ausweitung, zunächst über Exporte, die vom Inland aus abgewickelt werden und vielleicht von Handelsvertretern vor Ort betreut werden, später ggf. durch direkten Vertrieb oder gar durch eine eigene Vertriebsniederlassung.⁴

⁴ Vgl. Brenner, Hatto & Langenhagen, Anita: Erfolgreich exportieren, Köln, 2009, S.38

Geht man über das reine Exportgeschäft hinaus, so ergeben sich weitere Möglichkeiten einer Internationalisierung wie etwa Lizenzvergabe, Joint Venture, Auslandsniederlassung – diese Organisationsformen bieten eine deutliche größere Marktnähe, sind auf der anderen Seite jedoch mit erheblichen Herausforderungen verbunden. Zur Information stellt die nachfolgende Tabelle die gängigsten Formen der Internationalisierung im Vergleich dar (Abbildung 5).

Der Fokus des Leitfadens liegt jedoch auf dem klassischen Exportgeschäft, da es sich hierbei erstens um die in der Ernährungswirtschaft dominierende Form des Auslandsgeschäfts handelt und Auslandsaktivitäten darüber hinaus Schritt für Schritt ausgeweitet werden sollten.

Faktoren		(In)direkter Export	Lizensierung	Export über Niederlassung	Investition
Externe Faktoren (im Zielland)	Niedriges Absatzpotenzial	✓	✓		
	Hohes Absatzpotenzial			✓	✓
	„Zersplitterter Wettbewerb“	✓		✓	
	Oligopolistischer Wettbewerb				✓
	Unterentwickelte Marketinginfrastruktur			✓	
	Gute Marketinginfrastruktur	✓			
	Niedrige Produktionskosten				✓
	Hohe Produktionskosten	✓		✓	
	Restriktive Importpolitik	✓	✓	✓	
	Liberale Importpolitik				✓
	Geringe Geographische Entfernung	✓		✓	
	Große Geographische Entfernung		✓		✓
	Dynamische Volkswirtschaft				✓
	Stagnierende Volkswirtschaft	✓	✓		
	Restriktive Wechselkurspolitik	✓	✓		
	Liberale Wechselkurspolitik				✓
Kulturelle Nähe			✓		
Kulturell fremd	✓	✓			
Geringes politisches Risiko			✓	✓	
Hohes politisches Risiko	✓	✓			

Faktoren		(In)direkter Export	Lizensierung	Export über Niederlassung	Investition
Externe Faktoren (im Heimatmarkt)	Großer Heimatmarkt				✓
	Kleiner Heimatmarkt	✓		✓	
	„Zersplitterter Wettbewerb“	✓		✓	
	Oligopolistischer Wettbewerb				✓
	Niedrige Produktionskosten	✓		✓	
	Hohe Produktionskosten		✓		✓
	Hohe Exportförderung	✓		✓	
	Differenziertes Produktsortiment	✓		✓	
	Standardprodukte				✓
	Service-/beratungsintensive Produkte			✓	✓
	Dienstleistungen		✓		✓
	Technologieintensive Produkte		✓		
	Geringe Produktanpassung	✓			
	Hohe Produktanpassung		✓	✓	✓
	Eingeschränkte Ressourcen	✓	✓		
	Keine Ressourcenrestriktion			✓	✓
Geringes Commitment	✓	✓			
Hohes Commitment			✓	✓	

Abbildung 5 - Checkliste: Interne/Externe Faktoren und bevorzugte Markteintrittsformen

Indirekter Export

Beim indirekten Export erfolgt ein Vorvertrieb über einen zwischengeschalteten Geschäftspartner in Deutschland, beispielsweise einen Exportvertreter, einen Export-Management-Dienstleister oder ein Handelshaus. Das Auslandsgeschäft gestaltet sich für den Hersteller wie ein Inlandsgeschäft. Nach dem Verkauf der Ware an den Geschäftspartner übernimmt dieser die weitere Exportabwicklung, wie z. B. Transport, Vertrieb, Zahlungsabwicklung und Kreditversicherung. Diese Form des Exports eignet sich insbesondere für den Vertrieb geringerer Mengen.

Indirekter Export	Pro	Kontra
Vertrieb über Geschäftspartner in Deutschland. Das Auslandsgeschäft gestaltet sich für den Hersteller wie das Inlandsgeschäft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auslandserfahrung, Marktkenntnis und Kontakte im Zielmarkt sind nicht zwingend erforderlich ▪ Keine Ausgaben für: Information über den Auslandsmarkt, Geschäftsanbahnung im Auslandsmarkt, Aufbau einer eigenen Exportabteilung, Aufbau des Auslandsvertriebs, Finanzierung des Auslandsabsatzes, Exportkreditversicherung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringe Steuerbarkeit ▪ Hohe Abhängigkeit vom Verkaufserfolg des Zwischenhändlers ▪ Geringer Informationsrückfluss über Markt und Kunden ▪ Zusätzlicher Kostenfaktor „Zwischenhändler“ reduziert die eigene Gewinnspanne

Abbildung 6 - Vor- und Nachteile des Indirekten Exports⁵

Direkter Export

Der direkte Export an einen Geschäftspartner im Zielmarkt kann beispielsweise an einen Importeur, Kommissionär, Außenhandelsvertreter, Großhändler oder direkt an den Einzelhandel erfolgen. In der deutschen Ernährungswirtschaft dominiert diese Form des Exports. Der Hersteller befasst sich hier direkt mit der Gestaltung internationaler Lieferverträge, mit der Festlegung internationaler Lieferbedingungen und der Zahlungssicherung wie auch mit einer Marketingstrategie für den Zielmarkt. Innerhalb des direkten Exports ergeben sich je nach Art des Geschäftspartners im Ausland verschiedene Vorteile und Nachteile.

Direkter Export	Pro	Kontra
Importeur kauft Ware und verkauft diese auf eigene Rechnung weiter.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Investitionen für Vertriebsaufbau ▪ Geringer Arbeitsaufwand für Vertrieb ▪ Unternehmerisches Risiko beim Importeur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importeur kann auch Konkurrenzprodukte vertreiben ▪ Geringe Steuerbarkeit ▪ Wenig Informationsrückfluss über Markt und Kunden
Handelsvertreter/Agent vermittelt Exportgeschäfte (ggf. auch für andere Unternehmen) auf Provision.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Fixkosten ▪ Keine Investitionen für Vertriebsaufbau ▪ Gute Kundennähe durch vermittelte Kundenkontakte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmerisches Risiko liegt beim Hersteller ▪ Hohe Kosten bei Alleinvertretung des Herstellers
Direktvertrieb an Großhandel, Handel oder Industrie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Kosten für Vertriebspartner ▪ Direkte Vertriebssteuerung ▪ Große Kundennähe (gleichzeitig aber räumliche Distanz) ▪ Keine Gewinnteilung mit Vertriebspartner 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringer Verteilungsgrad ohne großes Vertriebsnetz ▪ Große räumliche Distanz zum Kunden ▪ Hohe Anlaufkosten (Werbung, Außendienst)

Abbildung 7 - Vor- und Nachteile des Direkten Exports⁶

⁵ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Begleitbroschüre zum eTraining „Export-Vorbereitung“, <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/E/etraining-export-vorbereitung.property=pdf.bereich=bmwi.sprache=de.rwb=true.pdf>

Tipp! Exportkooperationen

Exportkooperationen sind Zusammenschlüsse von Unternehmen mit dem Ziel, Kosten für das Auslandsgeschäft für den einzelnen Betrieb zu senken. Denn die selbständige Auslandsmarkterschließung ist häufig mit Schwierigkeiten und hohem Ressourceneinsatz verbunden. Exportkooperationen dahingegen bieten die Möglichkeit, den notwendigen Ressourceneinsatz einer Auslandsmarkterschließung zu senken, die Vorbereitung und Abwicklung zu erleichtern und zu koordinieren. Eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen der Branche empfiehlt sich beispielsweise für die Durchführung gemeinsamer Marktforschung, Messeteilnahme und Werbekampagnen. Auch eine gemeinsame Marktbearbeitung durch das Engagement eines gemeinsamen ausländischen Handelsvertreters, der gemeinsame Transport oder die Beschäftigung eines Exportsachbearbeiters stellen eine Möglichkeit dar, Synergien zu nutzen. Weitere Informationen zu Exportkooperation:

- Außenwirtschaftsportal iXPOS: www.ixpos.de
- Zentrale Geschäftskontaktbörse: www.e-trade-center.de
- Enterprise Europe Network: www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu
- German Export Association for Food and Agriproducts. www.g-e-f-a.de

Tipp! Beschaffung von Adressen potenzieller Vertriebspartner

- Messekataloge/-datenbanken / Besuch von Messen im In- und Ausland
- Mitgliedsverzeichnisse von Branchenverbänden
- Fachmagazine-/zeitschriften: sowohl Branchenzeitschriften, als auch Medien die sich speziell mit einzelnen Ländern befassen
- Nutzung von Internetplattformen und elektronischen Marktplätzen (z.B.. www.e-trade-center.com, www.ixpos.de, www.importers.com)
- Vor allem sollte man sich mit anderen Unternehmen der Branche, z.B. in einem Branchennetzwerk austauschen

Schritt 8: Vertragsgestaltung

Schon im inländischen Geschäftsverkehr kommt einer guten Vertragsgestaltung eine wesentliche Bedeutung für die reibungslose Abwicklung eines Geschäfts zu. Dies gilt in noch gesteigertem Maße für Exportgeschäfte. Verträge folgen im Ausland oft unterschiedlichen Prinzipien – daher ist besonders bei grenzüberschreitenden Geschäften eine sorgfältige Erarbeitung des Kaufvertrages unerlässlich. Exporteure setzen sich unbekanntem Rechtsordnungen und damit Risiken aus. Daher ist es zu empfehlen, einen Juristen mit Kenntnissen über den Rechtsstand im jeweiligen Exportmarkt heranzuziehen. Adressen von Juristen, die sich auf das Recht ausländischer Staaten spezialisiert haben, sind sowohl über die Industrie- und Handelskammer (IHK) als auch die Germany Trade and Invest (gtai) erhältlich.

Darüber hinaus sollte die Vertragsschließung in Auslandsgeschäften auch nicht als reine Formsache abgetan werden. Verträge gehören zur Visitenkarte des Unternehmens gegenüber den potenziellen Kunden, weshalb der Verhandlung und Gestaltung von Verträgen besondere Beachtung geschenkt werden muss. Es ist daher zu empfehlen, sich selbst mit den Grundsätzen der internationalen Vertragsgestaltung auseinanderzusetzen. So gibt es beispielsweise eine Reihe an Grundsätzen und international anerkannten Vertragsbedingungen, mit denen man als Exporteur vertraut sein muss.

⁶ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Begleitbroschüre zum eTraining „Export-Vorbereitung“, <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/E/etraining-export-vorbereitung.property=pdf.bereich=bmwi.sprache=de.rwb=true.pdf>

Das UN-Kaufrecht enthält zum einen Regelungen über den Vertragsabschluss von internationalen Kaufverträgen und zum anderen Bestimmungen über die Rechte und Pflichten der Vertragsparteien und die Folgen einer Verletzung dieser Pflichten. Im internationalen Handel ist das UN-Kaufrecht von erheblicher Bedeutung und findet Anwendung, wenn ein Kaufvertrag zwischen Vertragsparteien geschlossen wird, die ihre Niederlassungen in unterschiedlichen Staaten haben, die jeweils Vertragsstaaten des *United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods* (CISG) sind oder deren internationales Privatrecht das CISG für anwendbar erklärt. Mittlerweile haben alle führenden Wirtschaftsnationen das Übereinkommen ratifiziert, sodass es empfehlenswert ist, die Regelungen des internationalen Kaufrechts zu kennen. Informationen zum internationalen Kaufrecht:

www.uncitral.org

www.cisg.law.pace.edu

www.cisg-online.ch/cisg/conv/convde.htm

Tipp!

Ein Hinweis „Im Übrigen gelten unsere umseitig abgedruckten AGB“ findet im internationalen Geschäftsverkehr je nach Unternehmenssitz des Geschäftspartners möglicherweise keine Anwendung. In internationalen Verträgen sollten folgende kritische Vertragsbestandteile geregelt werden:

- Zustandekommen des Vertrags
- Kaufgegenstand
- Kaufpreis Zahlungsbedingungen
- Lieferbedingungen / Eigentumsvorbehalt
- Gewährleistungen
- Produkthaftung
- Produktverpackung
- Gerichtsstand bei Streitigkeiten / Schiedsklausel

Bei den Incoterms-Klauseln (International Commercial Terms) handelt es sich um eine Reihe von internationalen Regeln zur Definition spezifizierter Handelsbedingungen im Außenhandel. Die Incoterms regeln die wesentlichen Käufer- und Verkäuferpflichten, insbesondere bei grenzüberschreitenden Geschäften. Dadurch erreichen Vertragspartner eine international einheitliche Auslegung bestimmter Pflichten von Käufern und Verkäufern. Auf diese Weise können Missverständnisse und Rechtsstreitigkeiten vermieden werden.

Die Incoterms-Regeln der ICC werden heute auf internationaler Ebene allgemein anerkannt und von der *United Nations Commission on International Trade Law (UNCITRAL)* unterstützt. Sie werden von den jeweiligen nationalen Gerichten anerkannt. Allerdings haben sie keinen Gesetzesstatus, d.h. sie müssen also in den jeweiligen Vertrag explizit aufgenommen werden, um ihre Gültigkeit zu sichern. Weitere Informationen zu Incoterms:

www.icc-deutschland.de/

www.iccwbo.org/incoterms/id3038/index.html

Neben dem Kaufvertrag stellt der Vertrag mit Vertriebspartnern einen relevanten Bestandteil des Exportgeschäfts dar. In Deutschland und in der Europäischen Union sind die gesetzlichen Regelungen zur Stellung des Handelsvertreters umfassend und eindeutig geregelt. Da es jedoch Länder gibt, die kein spezielles Handelsvertreterrecht erlassen oder nur einzelne Bereiche geregelt haben, ist eine vertragliche Regelung darüber, welches Recht auf das Handelsvertretungsrecht anwendbar sein soll, sinnvoll. Wird dies vertraglich nicht ausdrücklich geregelt, so kann sich die Rechtswahl auch aus der vertraglich geregelten Vereinbarung über Gerichtsstand, Schiedsgericht oder Erfüllungsort ergeben. Wie auch im Kaufvertrag gilt es, einen im jeweiligen Landesrecht erfahrenen Juristen für die Vertragsgestaltung heranzuziehen.

Schritt 9: Kommunikation im Auslandsmarkt

Wie auch im Inlandsgeschäft stellt die Kommunikation im Ausland einen kritischen Faktor dar. Ohne die richtigen Kontakte wird auch das beste Produkt nicht abgesetzt. Die richtigen Kontakte zu knüpfen und zu pflegen ist daher Grundvoraussetzung für das Auslandsgeschäft. Es gibt verschiedene Wege, Geschäfts- und Vertriebspartner für das Auslandsgeschäft zu gewinnen.

Online

Die virtuelle Kommunikation ermöglicht es, Kunden auf der ganzen Welt unabhängig von geographischer Distanz zu erreichen. Für kleine- und mittelständische Betriebe mit begrenztem, Exportbudget eignen sich die Möglichkeiten der virtuellen Kommunikation besonders gut, um sich auf internationaler Ebene kommunikativ zu positionieren. Ein entsprechender Kommunikationsplan könnte folgende Aspekte beinhalten:

- Implementierung einer mehrsprachigen Website
- Suchmaschinenoptimierung
- Nutzung virtueller internationaler Netzwerke oder Netzwerke des jeweiligen Landes (z.B. Viadeo, LinkedIn)
- Einträge in Online-Handelsplattformen (z.B. www.importerbase.com, www.europages.de, www.foodsfortrade.com, www.efoodcommerce.com)

Messen

Internationale Messen und Ausstellungen sind ein äußerst wirksames Medium zur Vermarktung eines Unternehmens und seiner Produkte. Darüber hinaus bieten sie die Möglichkeit, persönliche Kontakte zu Branchenakteuren zu knüpfen. Daher sind Messen meist ein fester Bestandteil des Kommunikationsplanes. Messevorbereitungen sind aufwendig, und ein eigener Stand kann den Einsatz vieler Ressourcen erfordern. Geprüft werden sollten daher die Möglichkeiten eines Gemeinschaftsstandes mit den Branchenpartnern, sowie Exportförderungsangebote (Messebeteiligungen) auf Landes- und Bundesebene.

Anschreiben & Imageprospekte

Diese Tipps sollten beachtet werden:

- Briefe in der Landessprache verfassen mit direkter Anrede
- Geeignete Prospekte über Ihre Produktpalette und das Unternehmen beifügen ggf. mit separater Übersetzung in Landessprache

Kommunikation mit dem Konsumenten

Die Kommunikation mit dem Konsumenten ist nicht für alle Produktgruppen relevant. Soll jedoch im ausländischen Markt eine Marke aufgebaut werden, so wird auch die Kommunikation mit dem Konsumenten von Relevanz sein. In diesem Fall ist es notwendig, die kulturellen Gegebenheiten zu prüfen und zu analysieren, inwiefern die deutschen Kommunikationskonzepte auf den Exportmarkt übertragbar sind. Es ist ratsam, sich von einer Kommunikationsagentur im Zielmarkt beraten zu lassen.

Schritt 10: Preisgestaltung im Exportgeschäft

Um mit dem Exportpreis eine Kostendeckung zu erreichen, ist es erforderlich für das Auslandgeschäft zusätzlich anfallende Kostenpositionen zu berücksichtigen und diese in die Export-Preiskalkulation einfließen zu lassen. Hierzu gehören unter anderem:

- Produktionssteigerung/Produktanpassung/Erweiterung technischer Anlagen
- Zulassungen, Genehmigungen, Einfuhr- und Ausfuhrdokumente
- Gebühren der Versicherungen
- Kosten für Zahlungsabwicklung und Finanzierung
- Exportverpackung
- Messeteilnahmen
- Vermarktung und Werbung
- Transportkosten (vereinbarter Incoterm)

Neben der Kalkulation des Exportpreises ist eine Entscheidung über die Zahlungsform zu treffen (Abbildung 8).

Zahlungsbedingung	Vorteile	Nachteile
Voraus- oder Anzahlung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verkaufserlös geht vor der eigentlichen Lieferung ein ■ Geringes Risiko für Exporteur ■ Keine Zinsen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ In der Praxis häufig nicht durchsetzbar
Dokumentenakkreditiv („Letter of Credit“): Das Dokumentenakkreditiv ist die Garantie einer Bank, im Auftrag des Importeurs (Auftraggeber) gegen Vorlage von genau definierten Dokumenten (i. d. R. Handelspapiere) dem Exporteur z. B. den Warenwert zu bezahlen.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zusammenarbeit mit der Hausbank des Kunden, welche die Kaufpreiszahlung zusagt ■ Größte Sicherheit für den Exporteur; Absicherung gegen Zahlungsunfähigkeit oder -willigkeit des Importeurs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Akkreditivkosten
Dokumenteninkasso: Exporteur beauftragt eine Bank, die Exportdokumente zur Erlangung der Ware dem Empfänger nur gegen Zahlung auszuhändigen.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dokumente und Waren werden erst nach Bezahlung ausgehändigt ■ Geschäft wird über die Hausbank abgewickelt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kunde muss aktiv werden
Zahlung nach Erhalt der Ware	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unkomplizierte Abwicklung ■ Kostengünstigste Zahlungsbedingung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nur bei großem Vertrauen zum Geschäftspartner möglich ■ Zahlung nach Lieferung der Ware ■ Vorfinanzierung

Abbildung 8 - Zahlungsbedingungen im Exportgeschäft⁷

Beratung und weitergehende Informationen sind bei privaten Geschäftsbanken sowie bei der KfW Bankengruppe und der Ausfuhrkreditgesellschaft (AKA) erhältlich.

⁷ Vgl. Handwerkskammer für München und Oberbayern, Merkblatt „Exportaufträge kalkulieren und finanzieren“

Adress- und Linkliste

Branchenbezogene Kontaktstellen

- Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV), Veterinärangelegenheiten beim Export: Referat 334 (Durchwahl – 4469) www.agrarexportfoerderung.de
- Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie www.bve.de
- Export - Union für Milchprodukte e.V. www.export-union.de
- German Export Association for Food and Agriproducts www.g-e-f-a.de
- Hauptinteressenverbände der Milchversorgungskette:
 - COPACOGECA
 - European Milk Board
 - Europäischer Milchindustrieverband (vertritt verarbeitende Industrie)
 - EUCOLAIT (vertritt Großhandel)
 - EUROCOMMERCE (vertritt Einzelhandel)
 - BEUC (vertritt Verbraucher)
- Milchindustrie-Verband e.V. www.milchindustrie.de
- Branchennetzwerk foodRegio e.V. www.foodregio.de

Ländervereine

- Afrika Verein e.V. www.afrikaverein.de
- Asien-Pazifik Ausschuss der deutschen Wirtschaft (APA) www.asien-pazifik-ausschuss.de
- Deutsches Überseeinstitut www.giga-hamburg.de
- Ibero-Amerika-Verein e.V. www.iberio-amerikaverein.de
- Lateinamerika Verein e.V. www.lateinamerikaverein.de
- Nah- und Mittelost-Verein e.V. www.numov.de
- Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft www.ost-ausschuss.de
- Ost- und Mitteleuropa Verein e.V. www.o.m.v.org
- Ostasiatischer Verein e.V. www.oav.de

Kontaktstellen Außenwirtschaft (nicht branchenbezogen)

- Germany Trade and Invest www.gtai.de
- Außenhandelskammern
- Außenwirtschaftsportal iXPOS: www.ixpos.de
- Zentrale Geschäftskontaktböse: www.e-trade-center.de
- Enterprise Europe Network: www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu
- Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle www.bafa.de
- Auswärtiges Amt www.auswaertiges-amt.de
- Zoll-Infocenter www.zoll.de
- Bundesverband des Deutschen Exporthandel e.V. www.bdex.de

Export Kreditversicherung

- Staatliche Export-Kreditversicherung: Euler-Hermes-Kreditversicherungs-AG: www.eulerhermes.de
- Private Export-Kreditversicherungen: www.coface.de, www.atradius.de, www.eulerhermes.de

Export-Förderung

- Ausstellungs-und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V. (AUMA), www.auma.de
- Bundesministerium für Ernährung, Verbraucherschutz und Landwirtschaft, www.agrarexportfoerderung.de
- Wirtschaftsförderung Schleswig-Holstein GmbH www.wtsh.de

Literatur

- Milchindustrie-Verband e.V. Zahlen und Daten der deutschen Milchindustrie
http://www.milchindustrie.de/de/milch/branchenzahlen/milchaktuell_zahlen_daten.html
- Müller, Stefan & Kornmeier, Martin (2002). *Motive und Unternehmensziele als Einflussfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung*, in: Handbuch Internationales Management, Hrsg. Macharzina/Oesterle S: 99-130
- Brenner, Hatto & Langenhagen, Anita (2009). *Erfolgreich exportieren. Auslandsgeschäfte in der Praxis vorbereiten, abschließen, abwickeln*. 3. Auflage, Köln.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Begleitbroschüre zum eTraining „Export-Vorbereitung“,
<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/E/etraining-export-vorbereitung.property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>
- Handwerkskammer für München und Oberbayern, Merkblatt „Exportaufträge kalkulieren und finanzieren“
<http://www.hwk-muenchen.de/74,279,226.html>

Impressum

Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume

Mercatorstraße 3
24106 Kiel

Tel.: 0431 988-0

Fax: 0431 988-7239

E-Mail: info@mlur.landsh.de

Webseite: <http://www.schleswig-holstein.de>

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck - auch teilweise - nur mit vorheriger ausdrücklicher Genehmigung. Die Inhalte dieses Leitfadens wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen.