



**Beschreibung der Tätigkeitsmerkmale  
und des Leistungsprofils eines  
Außenhandelsberaters**

## **Beschreibung des Leistungsspektrums eines Außenhandelsberaters**

**Der Außenhandelsberater kann den bei mittelständischen Unternehmen durch die Globalisierung verursachten erhöhten Beratungsbedarf für die Ebnung des Weges in die Auslandsmärkte komplett abdecken.**

Die deutsche Wirtschaft lebt vom Export und zunehmend auch vom unmittelbaren Eintritt in die Auslandsmärkte vor Ort. Pro Kopf gerechnet, ist Deutschland die größte Importnation. Jeder dritte Euro wird durch Auslandsaktivitäten der Unternehmen erwirtschaftet. Die mittelständischen Unternehmen in Deutschland sehen sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt einer Situation gegenüber, die sich einerseits durch eine stagnierende Inlandsnachfrage und andererseits durch Zuwachsraten bei den Exporten auszeichnet, auch wenn diese zuletzt moderater ausgefallen sind. In diesem Umfeld profitieren insbesondere diejenigen Branchen und Unternehmen, die sich in einem hohen Maße den Herausforderungen der Globalisierung stellen und dementsprechend einen hohen Anteil ihres Umsatzes auf ausländischen Märkten erzielen. Auch kleinere Unternehmen müssen sich dem internationalen Wettbewerb stellen. In der Tendenz gilt klar und eindeutig: Je höher die Exportquote der Branche, desto besser sind die Wachstumsperspektiven.

Während sich im Umfeld zunehmender Globalisierung und des damit einhergehenden schärferen Wettbewerbs grundsätzlich eine international orientierte Herangehensweise als zukunftsweisende Strategie erweist, ist eine Steigerung der Exportanstrengungen in der gegenwärtigen Situation als besonders Erfolg versprechend zu beurteilen. Globalisierung und Internationalisierung sind nicht nur Schlagworte, sondern werden in der mittelständischen Wirtschaft thematisiert und führen hier zu komplexen Problemstellungen und einem erhöhten Beratungsbedarf, wengleich durch die bisherigen Exporterfolge des deutschen Mittelstandes sich keine gänzlich neuen Entwicklung einstellen werden.

Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit setzt sich auch bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) durch. Über 40 Prozent aller europäischen KMU arbeiten mit ausländischen Partnerfirmen zusammen. Tendenz weiter steigend. Das ergab eine Studie des Europäischen Beobachtungsnetzes für kleinere und mittlere Unternehmen (ENSR) im Auftrag der Europäischen Union. Dennoch sehen die Forscher weiter Nachholbedarf in Sachen Internationalisierung. Nur eine kleine Minderheit der KMU betreibt Kooperation wie Joint Ventures oder technische Zusammenarbeit. Bisher bevorzugen die Firmen die traditionellen Formen beim Auslandsgeschäft - also Lieferung und Einkauf.

### **Wachstum im Ausland durch Ergreifen der Chancen und Beherrschung der Risiken**

Viele kleine und mittlere Firmen haben Schwierigkeiten ausländische Märkte zu betreten. Fremde Sprache, andere Rechtsgepflogenheiten, geografische Distanz, mangelnde Auslands-Marktinformationen und -Marketingverfahren sowie schwer einzuschätzende zusätzliche Risiken sind oft Ursachen für bislang nicht erfolgreiche oder noch nicht realisierte Markteintritte. Hier tut individuelle Beratung und Unterstützung sowohl in Deutschland als auch vor Ort Not, denn der Mittelstand nur noch mit verstärkten Auslandsgeschäften das notwendige Wachstum erzielen. Diese Beratung kann grundsätzlich in allen Branchen des Investitions-, Konsumgüter-,

Handels- und Dienstleistungsbereichs, sei es auf der Import oder Exportseite, und auch bei Investitionen im Ausland durch Außenhandelsberater erbracht werden.

Sich in einem Mehrproduktunternehmen mit Bereichs übergreifender Organisation der Auslandsaktivitäten auseinanderzusetzen, heißt, die Determinanten für Auslandsgeschäfte erkennen und definieren, auf welcher Entscheidungsebene und an welcher Stelle im Unternehmen diesen Determinanten am besten entsprochen wird. Die Tatsache, dass sich das Auslandsgeschäft regelmäßig in anderer Sprache, in anderer Mentalität und weitgehend auch in anderer Zeit und in anderem Raum abspielt, ist nicht nur für die Durchführung des Exportgeschäfts und die Exportlogistik wichtig. Die dauernde Beschäftigung mit solchen Faktoren prägt einen Typ von Verantwortungsträger. Wenn dieser im Unternehmen nicht vorhanden ist, muss er eingekauft oder dazu ausgebildet werden. Auch in diese Aufgabe kann der Außenhandelsberater mehr oder weniger stark eingebunden werden.

Gerade die Höhe der Exportquoten an den Gesamtumsätzen der Firmen verdeutlicht, dass die Exportmarktsicherung und -erschließung zu einer existenziellen Aufgabenstellung der Unternehmensführung in den betroffenen Unternehmungen geworden ist. Aufgrund des mittelständischen Charakters vieler Unternehmungen ist eine effiziente Förderung der Außenhandelsaktivitäten erforderlich, vor allem durch Beratung und Information, aber auch durch kooperative Exportbemühungen und finanzwirtschaftliche Absicherungen. Viele deutsche Unternehmen sind inzwischen schicksalhaft mit den Exportgeschäften verbunden, und die Sicherung dieser Unternehmen und damit auch der in diesen Unternehmen vorhandenen Arbeitsplätze wird nur dann möglich sein, wenn die Exportgeschäfte systematisch und kontinuierlich und mit der höchstmöglichen Professionalität betrieben werden.

### **Leistungspalette des Außenhandelsberaters**

Qualifizierte Außenhandelsberatung bietet deutschen Unternehmen aller Branchen Hilfestellung zur Realisierung ihrer marktpolitischen Vorhaben im ausgesuchten Zielland. Dabei sollte das ganzheitliche Beratungsangebot in der Regel folgende Inhalte umfassen:

- Analyse der Workflows in den Bereichen des Unternehmens, die mit der Abwicklung von Auslandsgeschäften betraut sind oder betraut werden sollen
- Sondierung des Wissenstandes über die Durchführung von Außenhandelstransaktionen bei Führungskräften und Sachbearbeitern
- Training und Vermittlung von Außenhandelskenntnissen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen und auf verschiedenen Führungsebenen
- Individuelle, umfassende Informationen über den ausländischen Markt im Zielland
- Produktbezogene Chancen- und Risikoanalyse bezüglich der geplanten Geschäftsbeziehungen des Unternehmens mit ausländischen Partnern
- Marktforschung bzw. Marktanalyse im Zielland im Hinblick auf die Chancen für Produkt- bzw. Dienstleistungsplatzierung oder Einkauf
- Partnersuche und Zusammenführung bzw. Unterstützung der Partnerschaft (Kooperationsberatung)
- Beratung in speziellen Bereichen, wie Messe- und Ausstellungswesen, PR, Werbung und Distribution

- Mitwirkung bei Vertragsabschlüssen und Gestaltung von sicheren Zahlungs- und Lieferungsbedingungen
- Unterstützung bei Gesprächen mit Banken über die Abwicklung des monetären Auslandsgeschäftes
- Optimierung des Auslandszahlungsverkehrs im Hinblick auf Cashflow, Liquidität und Kosten mit Installierung eines Forderungs-Managements
- Absicherung der auslandstypischen Risiken wie Bonitäts-, Länder-, Devisen-, Zins- und Rohstoffrisiken durch Aufzeigen geeigneter Instrumente einschließlich des derivate-basierten Instrumentariums
- Strukturierte Finanzierung von Außenhandelsgeschäften unter Einsatz der speziellen Instrumente der Außenhandelsfinanzierung
- Finanzierung und Absicherung von Investitionen im Ausland (Gründung einer Betriebstätte oder Niederlassung, Firmenkauf, Joint-Venture-Beteiligung o. ä.)
- Einbindung von öffentlichen Fördermitteln aus den in Frage kommenden Töpfen in Deutschland, der EU sowie der Weltbank
- Hilfestellung bei der Entscheidung und Durchführung von Outsourcing-Maßnahmen
- Beratung bei der Entwicklung von eBusiness-Strategien zwecks Abschluss und Abwicklung von Auslandsgeschäften
- Hinweise auf Problemstellungen im Zusammenhang mit AWG/AWV, Embargo und Boykotterklärungen und andere den Außenhandel tangierende Bestimmungen.

Der Außenhandelsberater wird in der Regel qualifizierte Fachleute wie Juristen, Steuerberater und Ingenieure, aber auch Institutionen wie Banken, Kreditversicherer oder die Auslandshandelskammern zu seiner Beratungstätigkeit hinzuziehen bzw. über ein Netzwerk verfügen, mit dessen Hilfe er Leistungen Dritter beistellen kann, die er selbst nicht erbringen will, kann oder darf. Im Zeitalter der Globalisierung wird dabei internationales Networking immer wichtiger.

### **Bestandsaufnahme des Unternehmens und seiner Geschäftseinheiten**

Bereits im Vorfeld gilt es für den Berater in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung zu untersuchen und zu entscheiden sein, ob das mittelständische Unternehmen z. B. von der Unternehmensstruktur, vom vorhandenen Personal, von der Kapitalausstattung, von der Produkt- oder Dienstleistungspalette und der Marktstellung her für einen Eintritt in Auslandsmärkte qualifiziert ist. Dabei müssen mögliche Schwachstellen identifiziert werden und es muss geprüft werden, ob bzw. mit welchen Maßnahmen diese ggf. zu beseitigen sind.

Überlegungen zur Führungsorganisation des Auslandsgeschäfts eines Unternehmens mit unterschiedlichen Geschäftseinheiten beginnen am besten mit der Bestandsaufnahme, welche Auslandsgeschäfte in den einzelnen Geschäftseinheiten angefallen sind, was geplant ist und wie das Geschäft organisiert ist. Dies für ein heterogenes Unternehmen zu einem bestimmten Stichtag zu tun und die Ergebnisse laufend anzupassen und zu analysieren, um schließlich zu belastbaren Aussagen zu kommen, ist ein mühsamer und fortlaufender Sondierungsprozess, der einerseits den Tätigkeiten eines Registerbeamten ähnelt, andererseits als Basis für die Entwicklung einer Strategie von größter Bedeutung ist.

Es kann dabei passieren, dass sich die einzelnen Geschäftseinheiten - situationsbezogen und weniger strategisch denkend - gar nicht so sicher sind, welche Geschäfte in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft anfallen, weil es an transparenten Aufzeichnungen fehlt, oder der falsche Auskunftspartner im Geschäftsbereich befragt wird. Oft kann es auch zu Begriffsverwirrungen und Interpretationsunterschieden zwischen Fragestellern und Befragten kommen. Für die Bestandsaufnahme der Auslandsaktivitäten der einzelnen Geschäftseinheiten und den Organisationsüberblick ist die Analyse der Struktur der Auslandsorganisation einer Geschäftseinheit von besonderer Bedeutung.

### **Export-/Importmarkterschließung**

Wenn das Unternehmen hinsichtlich Management, Personal, Organisationsstruktur, Produkt- und Dienstleistungspalette für die Durchführung von Auslandsgeschäften fit zu sein scheint, müssen insbesondere mittelständische Unternehmen detaillierte Informationen über den von ihnen avisierten ausländischen Markt erhalten. Ein erfolgreicher Markteinstieg setzt eine langfristig angelegte Marketingstrategie des Unternehmens voraus. Zu Anfang einer erfolgreichen Beratung ist eine individuelle Analyse der Marktchancen und -risiken sowohl für das Zielland als auch für das betreffende Produkt, bzw. die angebotene Dienstleistung zu erstellen. Bereits durch diese Aufschlussberatung erhält die Firma Informationen, die zur Transparenz des ausländischen Markts führen sollen, aber auch Entscheidungsparameter, die die unternehmerische Entscheidung verändern können.

Die Bearbeitung neuer Märkte ist für das Unternehmen oder seine involvierten Einheiten eine starke Herausforderung, insbesondere wenn es vielleicht nicht immer im Besitz des Know-hows und der Kapazität zur Markterschließung, Marktforschung, Marktanalyse und Verkaufsförderung ist. Der Außenhandelsberater kann daher beim Eintritt in neue Märkte eine initiiierende, koordinierende und begleitende Funktion auf Zeit ausüben. Wenn schon Politiker und Verbände nach Koordination der Förderung der für das Auslandsgeschäft so wichtigen neuen Märkte rufen, sollte das im Unternehmen auch gelten.

Die systematische Erschließung und Sicherung von Export-/Importmärkten kann mit Unterstützung des Außenhandelsberaters in einem Drei-Schritt-Verfahren erfolgen:

1. *Informationsbeschaffung durch systematische Vorgehensweise*
2. *Auswahl der möglichen Märkte anhand der beschafften Informationen*
3. *gezielte Aktivitäten zur Sicherung und Erschließung der ausgewählten Export-Importmärkte*

Kleine und mittlere Unternehmen, die oft sehr erfolgreich bei der persönlichen Akquisition auf den Weltmärkten sind, stoßen bei der Informationsbeschaffung und -verarbeitung häufig an eine Grenze, da sie nicht über Stabsabteilungen verfügen wie Großunternehmen. Gerade auf diesem Gebiet kann der Außenhandelsberater durch Vermittlung und Kooperation über sein Netzwerk mit anderen Unternehmen, Institutionen, Verbänden u. ä. Hilfestellung geben, um hierdurch Wettbewerbsnachteile gegenüber den Großunternehmen auszugleichen.

### *Matrix der Wachstumsstrategien*

Die Auswahl der Exportmärkte, die gesichert, ausgebaut oder neu erschlossen werden sollen, erfolgt mit Hilfe einer Matrix, in der Märkte und Produkte zueinander in Beziehung gebracht werden:

Märkte Produkte	vorhanden	neu
	vorhanden	Markt- durchdringung
neu	Produktent- wicklung	Diversifikation

Es ergeben sich daraus Strategien der Marktdurchdringung, der Marktentwicklung, der Produktentwicklung oder der Diversifikation, über deren Entscheidung und bei deren Befolgung der Außenhandelsberater unterstützend mitwirkt. Für mittelständische Unternehmen empfiehlt sich eher die intensive Rahmenstrategie mit der Konzentration auf wenige Märkte und der Zielsetzung, einen größeren Marktanteil zu erreichen, anstatt in einer Vielzahl von Märkten mit nur geringen Marktanteilen zu operieren.

Eine individuelle Markt- und Produktuntersuchung im Zielland setzt eine Prüfung der Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Produktes bzw. der Dienstleistung im Detail voraus. Die ausgewählten Ergebnisse werden dem Unternehmen zur weiteren Entscheidungsfindung präsentiert. In dieser Phase ist der Berater eng in die Entscheidungsvorbereitung eingebunden und beeinflusst mit seinen Informationen die Einschätzung des Unternehmens, ob das ausgewählte Produkt bzw. die Dienstleistung für den ausländischen Markt geeignet ist und entsprechende Kooperationspartner gefunden werden können.

Auch hier schafft der Berater Entscheidungskriterien für die Auswahl des Kooperationspartners, d. h. entsprechende Kandidaten, nach gemeinsam mit dem Unternehmen erarbeiteten Beurteilungskriterien. Eine erfolgreiche Betätigung auf einem ausländischen Markt ist häufig nur mit Hilfe ausländischer Partner möglich. Erfolgreiche Kooperationsbeziehungen sind das Ergebnis genauer gegenseitiger Kenntnisse und dem darauf aufbauenden Vertrauen. Der deutsche und der ausländische Partner müssen vom Kooperationsvorteil für beide Seiten überzeugt sein. Das Schaffen einer solchen Basis setzt intensive Beratung bei der Partnersuche und -auswahl im Zielland voraus. Der Außenhandelsberater hilft hierbei

und unterstützt bei den Verhandlungen mit den ausländischen Kandidaten. Er macht Vorschläge für geeignete Kooperationsformen und schaltet sich in die Vorbereitungen der Verhandlungen ein. Es obliegt ihm, ein geeignetes Entree zu schaffen, ggf. auch das jeweilige Unternehmen zu den Verhandlungen zu begleiten. Nur eine intensive Betreuung der Geschäftsbeziehungen schafft die notwendigen Voraussetzungen für einen gemeinsamen Erfolg beider Partner.

### *Portfolio-Matrix*

Markt- Wachstum \ Markt- Teil	niedrig	hoch
hoch	<b>1</b> (Question Marks)	<b>2</b> (Stars)
niedrig	<b>4</b> (Dogs)	<b>3</b> (Cash-Cows)

Diese Portfolio-Matrix differenziert die einzelnen Produkte nach „Fragezeichen“, „Stars“, „armen Hunden“ und „Milchkühen“. Die Exportmarktstrategien einer Unternehmung müssen tendenziell so ausgerichtet sein, dass die Unternehmung nicht nur über „Fragezeichen“ verfügt, d.h. in Märkten mit hohem Wachstum und niedrigem Marktanteil operiert und auch nicht nur in Märkten mit niedrigem Wachstum, aber relativ hohem Marktanteil, sondern dass sie im Sinne eines ausgewogenen Portfolios eine Mischung an Chancen und Risiken erreicht, um eine langfristige Absicherung gegenüber den internationalen Entwicklungen zu ermöglichen. Die vorstehend geschilderten, auf den Export bezogenen Maßnahmen, können - entsprechend angepasst - auch auf den Import angewendet werden.

### **Export- bzw. Importgeschehen**

Idealtypisch für das exportierende oder importierende Unternehmen wäre eine enge Zusammenarbeit zwischen Einkauf, Vertrieb, Export-/Importabteilung und Finanzbereich bzw. Controlling bei der Bearbeitung von internationalen Handelsgeschäften und zwar vom Beginn der Vertragsverhandlungen an über den Versand der Güter oder Erbringung der Dienstleistung bis hin zum Eingang des endgültigen Exporterlös oder Leistung der Importzahlung. In der Praxis ist dies häufig nicht der Fall, weil z.B. der Vertrieb gemessen wird an den Verkaufszahlen, der Einkauf an günstigen Preisen und der Finanzbereich an den Forderungsausfällen. Es muss daher unter Aufsicht der Geschäftsführung und Mitwirkung des Beraters ein

gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Verantwortung für die Geschäfte entwickelt werden.

Jede grenzüberschreitende Waren- oder Dienstleistungstransaktion ist durch drei unterschiedliche aber in Verbindung stehende Strömungen gekennzeichnet. Der die entgegen gesetzten Strömungen von Waren- bzw. Dienstleistungen einerseits und der zugehörigen Zahlungen andererseits verbindende Kommunikations- und Datenstrom reicht von der Information des Vertragsabschlusses bis hin zur die Information über die vertragsgemäß erbrachte Leistung oder über den vollständigen Geldeingang. Dazwischen können z. B. Informationen über Vorliegen der Zahlungssicherheit, Erhalt von Anzahlungen, Stellung von Garantien, Transport der Ware, Stand der Leistung oder Zustand der Ware, Zeitpunkt der Verzollung, Ankunft der Ware, Schadensmeldungen o. ä. m. liegen. In den Kommunikations- und Datenstrom sind neben den beiden Vertragsparteien zahlreiche Dritte eingebunden, z. B. Zulieferer, Spediteure, Wareninspektoren, Handelskammern, Zollbehörden, Banken und Kreditversicherer u. a. m.



Die Beherrschung und Optimierung des Kommunikations- und Datenstroms ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Durchführung von Außenhandelsgeschäften. Diesen Faktor kann der Berater entscheidend mitgestalten. Die Organisation von Aufbau und Ablauf der Export-/Importabwicklung ist ein fundamentales Kriterium des Erfolgs im Export-/Importgeschäft. Die Führungsorganisation des Auslandsgeschäfts einer Unternehmung muss diesen Punkt unbedingt berücksichtigen und darf sich nicht nur mit Marketing und Akquisition beschäftigen.

Internationale Handelsgeschäfte bringen nicht nur zusätzlichen Ertrag; sie kosten auch viel Zeit und Geld und binden Kapazitäten. Außer der Tatsache, Mitarbeiter ständig auf dem neuesten Kenntnisstand halten zu müssen, erfordert schon das normale Auslandsgeschäft von den Unternehmen bzw. ihren Mitarbeitern eine Vielzahl unterschiedlichster Arbeitsschritte, die von der Handhabung im Inlandsgeschäft abweichen: z.B. fremdsprachliche Handelsrechnungen, ausländische Ausfuhr-/Einfuhrbestimmungen, verschiedene Zolldokumente, Transportdokumente im Überseeverkehr, komplizierte Zolltarifierung, Ausfuhranmeldung/Intrastat, Produktstammdatenpflege usw. Gleichzeitig müssen sich die Mitarbeiter mit Zahlungs- und Sicherungsinstrumenten wie Akkreditiven, Standby Letters of Credit, Inkassi, Bankgarantien usw. befassen und sich in ihrer Handhabung und Benutzung auskennen. Dazu gehören auch die verschiedenen für den Außenhandel typischen gesetzlichen Bestimmungen wie Außenwirtschaftsgesetz/Außenwirtschaftsverordnung, Kriegswaffenkontrollgesetz oder das Geldwäschegesetz. Auch das sich Befassen und das sichere Umgehen mit



fremden Währungen mit ihrem Risikoszenario gehört zum Metier der Außenhandelsleute und damit auch des Beraters.

## **Finanzierung der Geschäfte**

Die Finanzierung der Exporte gestaltet sich - nicht zuletzt in Abhängigkeit vom Unternehmenssitz des Importeurs - sehr unterschiedlich. Wenn der ausländische Abnehmer in einem Industrieland ansässig ist, wird der deutsche Exporteur - und auch seine deutsche Bank - im Regelfall nicht an der mittel- oder langfristigen Finanzierung beteiligt. Im Verhältnis mit Ländern, die über einen funktionierenden Kredit- und Kapitalmarkt verfügen, wird sich der Abnehmer in der Mehrzahl der Fälle eine eventuell benötigte Fremdfinanzierung vor Ort beschaffen. Sofern es dem Importeur jedoch aufgrund seiner starken Position gelingt vom Exporteur einen günstigen, meist kurzfristigen Lieferantenkredit zu bekommen, wird er im Zweifel hierauf zurückgreifen. Die internationale Absatzfinanzierung gewinnt immer dann besondere Bedeutung, wenn - und genau dies ist der Trend in den Außenhandelsströmen des deutschen Mittelstandes - auch in Ländern (Entwicklungs- und Schwellenländern) mit weniger entwickelten Kapitalmärkten geliefert wird.

In vielen dieser Staaten hat der Importeur nicht die Möglichkeit, im eigenen Land mittel- oder langfristiges Kapital aufzunehmen, um den Kaufpreis an den deutschen Exporteur entrichten zu können. Überdies liegen die Zinssätze vor Ort häufig im zweistelligen Bereich oder - was weitaus gravierender ist - eine langfristige Finanzierung in einer konvertiblen Währung ist überhaupt nicht darstellbar. Aus diesem Grund wird der Importeur über seinen deutschen Lieferanten eine Finanzierung durch eine deutsche Bank einfordern, um das Geschäft erfolgreich umsetzen zu können. Dieser so genannte meist durch die staatliche Hermes-Kreditversicherung gedeckte Bestellerkredit führt im Ergebnis dazu, dass das kreditfinanzierte Geschäft für den Exporteur zum Bargeschäft wird, ohne dass seine Kreditlinien belastet werden. Das Prinzip der Außenhandelsfinanzierung besteht darin, dass es sich hierbei nicht um Corporate Finance handelt, sondern um Transaction Finance, d.h. es wird nicht auf die Bilanz des Exporteurs vorfinanziert, sondern die einzelne Transaktion ist Gegenstand der Finanzierung unter bonitätsmäßiger Würdigung der am Grundgeschäft Beteiligten und Berücksichtigung aller damit zusammenhängenden Sicherheiten einschließlich der Überlegungen über die Bewertung und Verwertbarkeit der Ware.

Das Spektrum der in der Außenhandelsfinanzierung einsetzbaren Instrumente ist breit und vielfältig, wobei der zu finanzierende Zeitraum von kurz- über mittel- bis zu langfristig reichen kann. Eine wesentliche Rolle spielt dabei die Einbindung der zur Verfügung stehenden Sicherheiten, die in der Regel durch Banken oder private und staatliche Kreditversicherungen gestellt werden. Zu beachten sind bei der Entscheidung über die Anwendung mögliche Einschränkungen beim Einsatz der verschiedenen Instrumente mit Blick auf die Größenordnung oder die gewünschte Laufzeit der Transaktion, sowie die Bonität des Importlandes oder die Qualität der Sicherheit.

*Zeitablauf der verschiedenen Risiken/Deckungsformen bei dem Einsatz einer staatlichen Hermes-Deckung*

<b>Vertragsabschluss</b>  ↑  <b>Fabrikations- risikodeckung</b>  <b>Basis: Selbstkosten</b>	<b>Lieferung</b>  ↑  <b>Ausfuhrisiko- deckung</b>  <b>Basis: Ausstehende Forderungen</b>	<b>Auszahlung des Finanzkredites</b>  ↑  <b>Finanzkredit- deckung</b>
---	--	---

Die Kenntnis über das vollständige Außenhandelsfinanzierungsinstrumentarium, wozu auch die Instrumente der Importfinanzierung zählen, gehört zum Kernwissen des Außenhandelsberaters, da einerseits das Angebot intelligenter Finanzierungsmöglichkeiten ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für den Anbieter oder Käufer von Waren oder Dienstleistungen sein kann und andererseits die Instrumente der Außenhandelsfinanzierung gerade beim Exportunternehmen zu einer Verbesserung der Liquiditätssituation, zu einer Reduzierung der Kreditlinien, zu besseren Bilanzrelationen und damit zu einem besseren Rating führen können.

### **Nachhaltige Marktausschöpfung durch Investitionen**

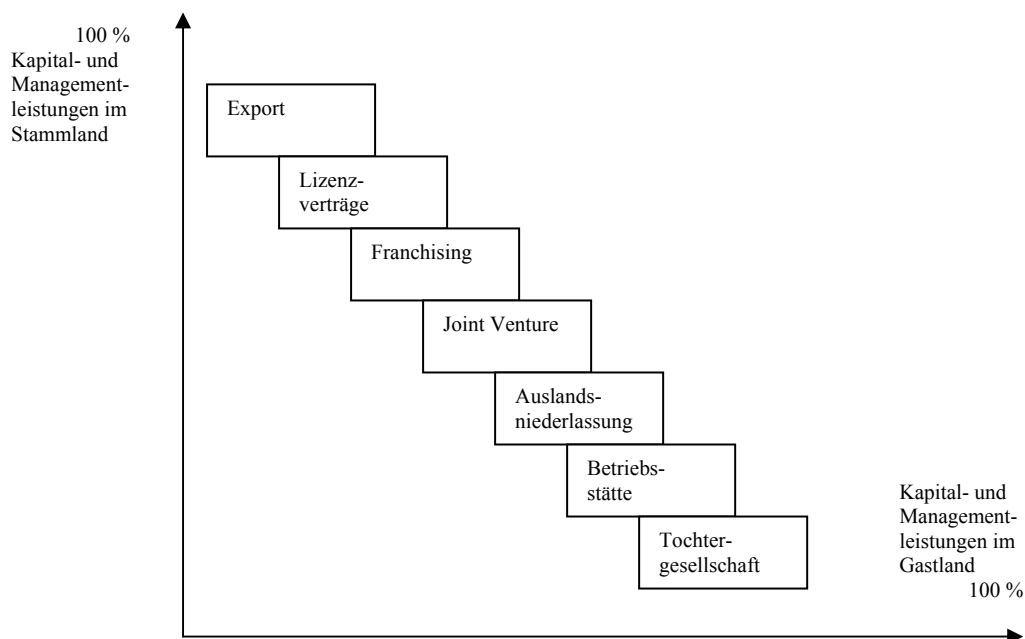
Es gibt eine Vielzahl von Motiven, die Unternehmungen veranlassen, im Ausland zu investieren, so z. B. die Ausnutzung von Lohnkostenvorteilen, die strategische Beschaffungssicherung oder Portfolio-Überlegungen. Als primäres Motiv kann nach Erhebungen bei Unternehmen nach wie vor die langfristige Marktsicherheit durch Auslandsinvestitionen angesehen werden. Insofern stellt die Auslandsinvestition auch ein wichtiges Instrument zur Export- Importmarktsicherung dar, allerdings mit einer differenzierten Methode. Für eine mittelständische Unternehmung ergibt sich hier eine besondere Problematik: Dies ist zum einen die Knappheit des Eigenkapitals, die sie daran hindert, größere Auslandsengagements vorzunehmen und zum anderen auch, dass sie für diese Aufgaben nicht über hinreichend spezialisiertes und qualifiziertes Personal verfügt, um eine Tochtergesellschaft im Ausland angemessen zu betreiben.

Ein nachhaltiger Erfolg des deutschen Unternehmens auf dem ausländischen Markt kann nur durch ständige Präsenz gesichert werden. Hier hat der Außenhandelsberater seinen Klienten ggf. bei dem ersten Schritt durch die Gründung einer Repräsentanz zu unterstützen, die im Zuge der weiteren Marktausschöpfung in eine Betriebsstätte oder eigenständige Niederlassung umgewandelt werden kann, sofern die Ergiebigkeit des Marktes ein solches sinnstiftendes Investment rechtfertigt. Gegebenenfalls kann je nach Markteinschätzung des Beraters auch der Kauf eines bestehenden Unternehmens der gleichen Branche oder eines branchenfremden Unternehmens der erfolgversprechendere Weg sein. Insbesondere bei der Beschaffung und Absicherung geeigneter Investitionsmittel bei knappem Eigenkapital des

investierenden deutschen Unternehmens wird das hoch spezialisierte Wissen und die große Erfahrung des Außenhandelsberaters extrem gefordert.

Je ausgeprägter der Exporterfolg ist, um so nachdrücklicher wird auch das Bestreben vieler Länder und Kunden in den Exportmärkten, Exporte durch lokale Produktion zu ersetzen. Die Unternehmungen geraten damit in die Situation, auch andere Formen für ihre Auslandsaktivitäten entwickeln zu müssen, insbesondere die Ablösung des traditionellen Exportgeschäftes durch direkte Auslandsinvestitionen. Dies gilt analog natürlich auch für die Einkaufsseite, z. B. Sicherung der Bezugsquellen, Intensivierung des Einkaufs, Kostenreduktion usw. durch Gründung von eigenen Einkaufsgesellschaften im Ausland.

### *Internationalisierungsgrade in Abhängigkeit von Kapital- und Management-Leistungen im Stamm- und im Gastland*



Für die Unternehmungen wird es darauf ankommen, diese unterschiedlichen Möglichkeiten von Auslandsaktivitäten zu nutzen und sie im Sinne des Portfolio-Ansatzes so zu kombinieren, und es ist eine der herausragenden Aufgaben des Beraters mit dafür zu sorgen, dass zwischen Risiken und Chancen des Auslandsgeschäftes eine angemessene Balance entsteht.

### **Professionelles Risikomanagement**

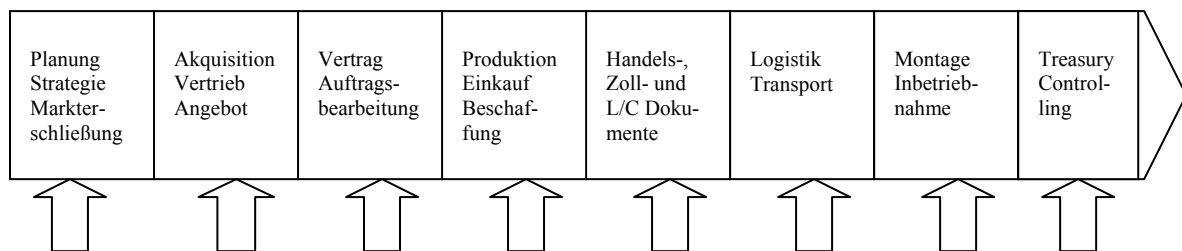
Gerade bei internationalen Handelsgeschäften sind unterschiedliche Einzelrisiken im Unternehmensablauf zu beachten. Sie können sich gegenseitig verstärken oder auch ausgleichen. Hierzu muss man die Wechselwirkungen der Risiken kennen. Erst eine ganzheitliche Betrachtung macht Risiken kalkulierbar und beherrschbar und eröffnet damit den Weg zur gezielten Nutzung von Chancen.

Umfragen bei Exporteuren haben ergeben, dass die Bonitätsprüfung vorwiegend bei Anstehen der Lieferung durchgeführt wird. Ein weit geringerer Prozentsatz von Lieferanten beginnt bei Auftragseingang, und nur wenige Unternehmen prüfen vor

Angebotsabgabe. Manche Exporteure stellen sich erst gar nicht die Frage, wie sie die Kreditwürdigkeit ihrer Abnehmer prüfen sollen, sondern bezweifeln grundsätzlich die Notwendigkeit einer Prüfung. Wechselkurse können die Margen eines Geschäftes bis in die Verlustzone hinein verschlechtern - aber auch verbessern. Politische Veränderungen und die dadurch sich ändernden Bewertungen für Länderrisiken können ganze Märkte weg brechen lassen - aber auch neue entstehen lassen. Energie- oder Rohstoffpreise können die Herstellung eines Produktes unwirtschaftlich machen - oder aber deutlich profitabler. Die Höhe des Zinssatzes für den Betriebsmittelkredit, für die Refinanzierung des Lieferantenkredits oder die Langfristfinanzierung des Unternehmens beeinflussen die GuV positiv wie negativ. Aber auch andere Größen wie das Wetter oder die Inflationsrate tangieren den Ertrag aus Geschäften in unterschiedlicher Weise und in Abhängigkeit vom Grad der Betroffenheit in den jeweiligen Branchen.

Jedes eingetretene Risiko stellt sich als eine Abweichung eines Handlungsergebnisses von einem definierten Ziel dar. Daher müssen zuerst die Unternehmensziele und der Grad der Risikobereitschaft festgelegt werden. Da Risikomanagement nichts grundsätzlich Neues ist, muss der Berater zuerst analysieren, inwieweit Risikopräventions- und Früherkennungsmaßnahmen für das Auslandsgeschäft bereits existieren und funktionieren. Sind die Ziele, die Risikobereitschaft und relevante Risikodimensionen definiert, so schließt sich die Identifikation der Risiken an. Die Risiken, ihre Ursachen und Auslöser müssen dann differenziert und dokumentiert werden. Um die Abhängigkeit einzelner Risiken bereichsübergreifend zu erkennen, wird der Berater eine kritische Analyse der Gesamtrisiken vornehmen. Teilweise heben sich Risiken aus verschiedenen Bereichen gegenseitig auf, so z.B. steigt der US-Dollar-Kurs auf der Einkaufseite, kann die dadurch verursachte Preiserhöhung auf der Verkaufsseite weitergegeben werden. Für Risiken, die nach wie vor bestehen, muss der Berater Vorschläge unterbreiten, wie diese Risiken abgesichert bzw. deren bestehende Absicherungsmaßnahmen überprüft werden können. So vielfältig die Risiken an unterschiedlichen Stellen und zu unterschiedlichen Zeitpunkten sie in Erscheinung treten können, so vielfältig und unterschiedlich ist das vielschichtige Instrumentarium für die Absicherung oder Verminderung von Risiken. Die Fähigkeit des Beraters zeichnet sich dadurch aus, dass er in der Lage ist, dem von ihm erkannten und analysierten Risiko das optimale Absicherungsinstrument unter Würdigung von Eintrittswahrscheinlichkeit, Auswirkungsgrad, Absicherungskosten und Einsetzbarkeit bzw. Verfügbarkeit der Instrumente gegenüber zu stellen.

*Die Prozesskette eines Außenhandelsgeschäftes beim Kunden (Exporteur) und die darauf einwirkenden möglichen Risiken*



**Preisrisiko Währungsrisiko Debitorenrisiko Länderrisiko Transportrisiko Liquiditätsrisiko Zinsrisiko  
Rohstoffrisiko Fabrikationsrisiko Abnehmerisiko Zinsrisiko Gewährleistungsrisiko**

## **Differenzierung von der Beratung durch Banken**

Ein Außenhandelsgeschäft gilt nur dann als erfolgreich abgeschlossen, wenn der letzte Euro (oder der entsprechende Gegenwert in Währung) des Kaufpreises auf dem Konto des Exporteurs oder die eingekaufte Ware oder Dienstleistung beanstandungsfrei beim Importeur eingegangen sind. Bei der Beratung über Finanzdienstleistungen und die monetäre Abwicklung des Außenhandels unterscheidet sich der Außenhandelsberater vom Berater der Bank dadurch, dass er nicht eine eingeschränkte und zweckgebundene Verkaufsberatung im Interesse und zum Nutzen der Bank betreibt, sondern eine ausschließlich neutrale Beratung im Sinne und zum Wohl des Unternehmens anbietet. Hierbei muss er weder auf bankinterne geschäfts- noch kreditpolitische Vorgaben Rücksicht nehmen. Die Außenhandelsberatung zum Management von Finanzrisiken unterstützt das Risikomanagement der Geschäftsführung mit Blick auf HGB § 317,2, GmbHG § 43, KonTraG/AktG § 91,2 (soweit anwendbar), hilft bei der Verbesserung der Kennziffern für ein angestrebtes Rating und kann Alternativen zum klassischen Bankkredit aufzeigen im Hinblick auf mögliche negative Auswirkungen von Basel II bei der Kreditvergabe an das Unternehmen. Die Beherrschung von Risiken versetzt Unternehmen in die Lage, zusätzliche Erträge durch den kontrollierten Umgang mit Risiken zu erzielen und stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Ergänzende Beratungs- und Betreuungsdienstleistungen des Wirtschaftsberaters vor Ort im Zielland komplettieren die Palette der Dienste des Außenhandelsberaters. Planung und Organisation von Geschäftsbesuchen, individuelle oder branchenbezogene Produkt- und Firmenpräsentationen, Messe- und Ausstellungsvorbereitungen und deren Begleitung, Beratung bei der Auswahl von Personal und Mitarbeitern sowie Betreuung der Maßnahmen zur Durchführung einer wirksamen Öffentlichkeitsarbeit sind hier beispielhaft zu nennen. Ein marktgerechtes Vorgehen im jeweiligen Zielland hat die dortige Geschäftsmentalität zu berücksichtigen und das Vorhaben des deutschen Unternehmens darauf abzustimmen. Auch hierbei kann der Außenhandelsberater Unterstützung leisten.

## **Einschaltung und Vorgehensweise des Beraters**

Der Außenhandelsberater wird üblicherweise bei der Auslandsberatung zunächst eine erste kostenlose Beratung zur Verdeutlichung der Projektarbeit, der Honorarstruktur und der Beratungsziele anbieten. Dabei werden grundsätzliche Konzeptionen aufgezeigt und die einzelnen Leistungsphasen detailliert erläutert und verdeutlicht.

Anschließend wird eine Marktanalyse ggf. eine Produktanalyse für den Kunden gefertigt. In dieser Beratungsphase erfolgt dann in der Regel die Ausarbeitung einer Markteintrittsstrategie für den Kunden. Der qualifizierte Außenhandelsberater ist bei Bedarf in der Lage, die Umsetzung der von ihm vorgeschlagenen Strategien intensiv zu begleiten. Der Beratungsablauf schließt letztlich mit einer genauen Strategie-Erfolgskontrolle und damit einem Nachweis für die Wirksamkeit der eingeschlagenen Richtung auf dem ausländischen Markt.

Die Bundesrepublik Deutschland leistet Beträchtliches bei der Außenhandelsförderung. Dies geschieht nicht nur im Bereich des Exports und der

Exportförderung, sondern auch im Messe- und Ausstellungswesen und in der Unterstützung sonstiger Maßnahmen der Etablierung deutscher Firmen und Produkte auf ausländischen Märkten. Der Außenhandelsberater wird in der Regel erste Übersicht über solche Förderungsmöglichkeiten aufzeigen können. Inwieweit seine eigene Beratungstätigkeit mit staatlichen Beihilfen gefördert werden kann, muss im Einzelfall geprüft werden. Die Kosten für die Zusammenarbeit mit dem Berater richten sich nach Art und Umfang der jeweiligen Aufgaben. Sie werden nach branchenüblichen Bedingungen bei Beginn einer Zusammenarbeit mit dem Berater vereinbart. Versierte Berater entwickeln auch für den Beratungsablauf einen Stufenplan oder einzelne Module, die der Kunde einzeln oder aber für das ganze Abwicklungsgeschehen auswählen kann.

Jedes Modul ist getrennt mit dem Berater abzurechnen. Dadurch bleibt das Engagement überschaubar und das Unternehmen kann entscheiden, ob es das nächste Modul der Beratungsleistung in Anspruch nehmen will oder sein Engagement an dieser Stelle lieber beendet. Sinnvollerweise muss auch der Bereich der Reisekosten, Spesen und sonstiger Nebenkosten im Vertrag exakt quantifiziert sein.

Im März 2003

Dieter Seyfarth  
Consultant for International Business