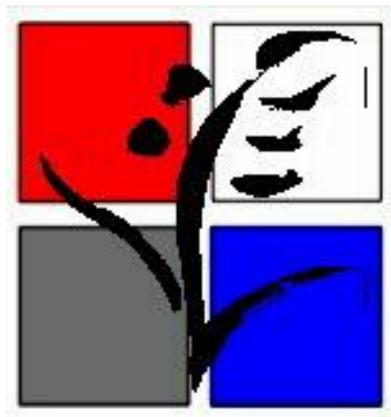


Exportstrategien und deren Anforderungen an Management und Organisation

Export Strategies and their Demands on Management and Organisation



madora gmbh

Manfred G. Raupp

Stutensee-Staffort

2019

Vorwort.

In mehr als 50 Berufsjahren mit Verantwortung für Vertrieb, Export und zahlreiche Auslandsniederlassungen konnte ich Erfahrungen zur Organisation und das Management internationaler Unternehmen sammeln. Diese Erfahrungen sind auch in das Handbuch Internationales Management von Klaus Macharzina und Michael-Jörg Oesterle eingegangen. Die nachfolgende Darstellung ist um den englischen Sprachteil ergänzt, zumal die Managersprache internationaler Unternehmen zunehmend Englisch ist. Für die Schreibearbeiten danke ich meiner Frau Dorothee, die Übersetzung verdanke ich Peter Hartman Lörrach.

Preface

In more than 50 years with responsibility for sales, export and numerous foreign subsidiaries, I gained experience in the organization and management of international companies. These experiences have also been included in the handbook International Management by Klaus Macharzina and Michael-Jörg Oesterle. The following presentation is supplemented by the English part of the language, especially as the managerial language of international companies is increasingly English. I thank my wife Dorothee for the paperwork, the translation I thank Peter Hartman Lörrach.

Impressum/Masthead:

Verfasser/Author: Manfred G. Raupp, Stutensee, Deutschland

Translation: Peter Hartman, Lörrach, Germany

Druck/Printing and Production: Schaltungsdienst Lange OHG Berlin

Herausgeber/Publisher: Madora GmbH Luckestraße 1, D-79539 Loerrach

Lörrach International Reg Nr. 1578 März/March 2019

ISBN 978-3-945046-14-2

Inhaltsverzeichnis / Table of contents	S/P
Exportstrategie und Unternehmen Export Strategy and Business	4
Organisation der Exportentscheidungsvorbereitung Organisation of the preparations for export-related decisions	6
Rechtliche und organisatorische Fragen der Exportstrategie Legal and organisational issues concerning the export strategy	10
Exportstrategie und Markteintrittstaktik Export strategy and tactics for entering the market	17
Anforderung an den Außenhandelsmanager Demands on an export manager	29
Besondere Betrachtung der Exportmarktpolitik Special considerations for export market policy	35
Exportorganisation unter Sonderbedingungen Export organisation under special conditions	38
Literatur / Literature	44

Exportstrategien und deren Anforderungen an Management & Organisation

1. Exportstrategie und Unternehmen

Immer dann, wenn Produktionsstandort und Markt in verschiedenen Staaten lokalisiert sind, sprechen wir von Außenhandel bzw. Export und Import. In der Regel dürften es komparative Kostenvorteile sein, die den Außenhandel initiieren. Aber auch Erwartungen über die künftige internationale Marktentwicklung, der mögliche Firmenwissensvorsprung, Wissensschutz (Patentsituation), Rohstoffversorgung, Lieferungen von Halbfabrikaten, Überkapazitäten, zwischenstaatliche Verträge, oder internationale Hilfen und neu erschlossene Lieferwege (Straße, Schiene, Wasser, Luft) können zur Exportorientierung bzw. Internationalisierung eines Unternehmens auf die Erhöhung des kurz- und/oder längerfristigen Profits, wenngleich vielerlei andere Gründe für den Export genannt werden (vgl. Dülfer 1992, S.89 ff).

Abhängig von der Firmensituation und Firmenphilosophie spielen bei der Exportentscheidung Markterweiterungs- und/ oder Produktionskosten-Überlegungen die entscheidende Rolle. Diese beiden strategischen Ziele, sind in ihrem Ansatz so unterschiedlich, dass sie sich direkt auf die Management- und Organisationsanforderungen des Exports auswirken. Im Falle der Markterweiterungsstrategie werden in der Regel längerfristige Wachstumsmärkte aufgespürt mit dem Ziel, in der Wachstumsphase befindliche (juvenile) Produkte auch für andere Märkte zu adaptieren. Stehen dagegen andere Produkte im Vordergrund, die durch ihre Produktionsvolumen bereits zu Stückkostensenkungen geführt haben, so lässt sich auch eine Konkurrenzstrategie vorstellen. Bei der Produktionsauslastungsstrategie wird es sich überwiegend um ein Produktportfolio handeln, dessen Umsatz im Stammland stagniert oder rückläufig ist, weil Patente inzwischen abgelaufen sind und Kostenvorteile abgeschriebener Anlagen von Mitbewerbern nicht erreicht werden. Soll dagegen durch Export die Voraussetzung für eine Diversifizierung der Produktprogramme oder der Produktstandorte geschaffen werden oder ist sogar eine mögliche Firmensitzverlagerung optional vorzubereiten, so ist die strategische Ausrichtung des Exports entsprechend.

Die nachfolgende Beschreibung der organisatorischen und management-bezogenen Anforderungen an die Exportstrategie bezieht sich in erster Linie auf ein Großunternehmen mit der Exportabsicht in Länder mit großer wirtschaftlicher, politischer und kultureller Distanz. Die Aussagen gelten aber auch für mittelständische Betriebe und/oder Exportabsichten in Länder mit vergleichbaren wirtschaftlichen und politischen und kulturellen Voraussetzungen wie im Exportland. Die Gewichtung der entsprechenden Anforderungen hat diesem Umstand Rechnung zu tragen.

Export Strategies and their Demands on Management and Organisation

1. Export Strategy and Business

Whenever production and market are in different countries we speak of foreign trade or import and export. It is usually comparative cost advantages which initiate such foreign trade, but expectations of future international market development, advances in a firm's fund of knowledge, the patent situation, raw material supply, delivery of partially assembled products, over-capacity, inter-country contracts, international aid and newly opened transport routes (by road, rail, water, air) can also lead to an orientation towards export or internationalisation by a firm in the hope of short or long term increase in profits, although many other reasons for export have been given (see also Duelfer 1992 p89 ff).

Depending on the situation and philosophy of the firm, it is market expansion and/or production cost considerations which play the decisive role in export-related decisions. These two strategic goals are so different in their approach that they have a direct effect on the management and organisational requirements (of a firm). In the case of a market expansion strategy it is usually the long-term growth markets that are sought out with the goal of adapting juvenile products (those in a growth phase) for further markets. However, if other products are of more importance, those which have attained a lower unit cost in production because of high production volumes, one starts to think of a competition strategy. A production utilisation strategy is usually to do with a product portfolio whose sales are stagnating or declining because a patent has run out and the cost advantages of competitors cannot be matched. On the other hand, export can be a requirement for a diversification of a product range or change of production location, and then the strategic orientation is adjusted accordingly.

The following description of the organisational and management-related demands of the export strategy refers primarily to large concerns with the intention of exporting to countries with considerably different economic, political and cultural differences. However, the same message is also applicable to medium-sized companies and/or the intention of exporting to countries where these factors are similar. The weighting of the corresponding requirements should take these factors into account.

2. Organisation der Exportentscheidungsvorbereitung

Da die Ausdehnung des Verkaufsgebietes in ein neues Land sowohl eine Erhöhung der geschäftlichen Chancen als auch die Risiken bedeutet, ist es ratsam, vor jeder Aufnahme eines zusätzlichen Zielmarktgebietes bzw. Erweiterung des Produkt-Export-folios eine chance-, Nutzen-, Risiko-, Kosten-Analyse durchzuführen.

2.1 Motivlisten der Exportentscheidung

Zur Klärung der eigenen Exportmotivation sollten vorab die eigene Firmensituation analysiert und die Erwartungen in einen Export formuliert werden.

(1) *Inlandsmarkt*

Wichtige Punkte sind dabei *die* Größe und der technologische Stand des heimischen Marktes, die heimische Wettbewerbs- und Produktionssituation, das heimische Verbraucherverhalten, das Image im Inland, die Zukunftsperspektive durch Patentsituation und Forschungsfortschritte sowie Exportförderprogramme staatlicher oder internationaler Stellen.

(2) *Zielmarkt im Ausland*

Daneben ist eine Analyse der Importvoraussetzungen, der wirtschaftlichen Risiken, allfälliger Handelshemmnisse, der Anerkennung von Patenten bzw. des Risikos der Patentmissachtung, der Reexport Risiken, der Wettbewerbssituation, des Verbraucherverhaltens und der politischen Stabilität zu erstellen.

(3) *Unternehmen heute*

Eine Analyse der heutigen Firmensituation und durch ein Exportengagement bedingte Änderungen hinsichtlich der Anzahl der Beschäftigten, des Produktionsprogramms, des Marktanteils, der Rechtsform, der Organisationsform und der Unternehmensphilosophie sollten durchgeführt werden.

(4) *Entscheidungsträger/ Management*

Auch eine Situationsanalyse hinsichtlich der Fachausbildung, der Export- und Auslandserfahrung, der ethnischen Zugehörigkeit, der Sprachkenntnisse, der sozialen Kompetenz, der Risikoneigung sowie der Innovationsbereitschaft der möglichen Außenhandelsmanager und der Geschäftsleitungsmitglieder ist durchzuführen.

(5) Nichtökonomische Umwelt

Zu prüfen sind auch das Wettbewerbsrecht, politische Risiken, das Bildungsniveau und die kulturelle Distanz zum möglichen Exportland.

2.2 Bestimmungen eines neuen Exportlandes bzw. Marktsegmentes

Neben den bereits genannten strategischen Überlegungen für die Aufnahme des Exports in ein Land kommen auch politisch motivierte, ökonomische Gründe in Betracht. Solche politisch bedingten ökonomischen Gründe für die Neuerschließung eines Exportmarktes sind z.B.

- Staatshilfen (Steuerbefreiungen oder Steuererleichterungen),
- Transfergarantien für Erträge und Gewinne,
- Sponsoring von Organisationen,
- Internationale Handelsabkommen,
- Importprioritäten,
- Außenhandelsvorteile durch Staatsgarantien oder
- Staatlich geförderte Warentauschgeschäfte.

2.3 Bestimmungen eines Projektmanagers

Die Determinanten zum Einstieg in die Exportgeschäfte sind durch die Höhe der Kapitalbudgets und die Fristigkeit der Gewinnerwartung festzulegen. Unabhängig von der Unternehmensstruktur und Rechtsform braucht jede Exportänderung neben einem Initiator einen Projektmanager, der in der Zielformulierung eine übereinstimmende Meinung zur Geschäftsleitung besitzt. Der Projektmanager unterliegt einer Zielvorgabe der Geschäftsleitung hinsichtlich Produktprogramm, Zielgebiet, Umsatzhöhe, Profit, Marktanteil, Kostenbudget und Zeitrahmen für Projekt und Mitarbeiterengagement.

Veränderungen dieser Vorgaben bedürfen einer Entscheidung der Geschäftsleitung, soweit sie:

- Die Höhe der Risiken/Kosten,
- Die Langfristigkeit des Engagements
- Die Unwägbarkeit des politischen Umfeldes betreffen.

Um Missverständnissen zwischen Projektleitung und Geschäftsführung vorzubeugen, empfiehlt es sich das schriftliche Einverständnis für die von der Geschäftsleitung vorgelegten Stellenbeschreibung für den Projektleiter und die Rechte und Pflichten aller Projektteammitglieder von diesen einzuholen.

2. Organisation of the preparations for export-related decisions

As the expansion of the sales area into a new country means an increase in risk as well as business opportunity it is advisable, before entering each new area, to carry out an opportunity, cost-benefit and risk analysis.

2.1 List of Motives for an Export Decision

In order to be clear about the export motives the circumstances in which the firm finds itself should be analysed and the expectations of export operations formulated.

(1) Home Market

The important points here are the size and technological status of the home market, the domestic competition and production situation, domestic consumer behaviour, the domestic image, future perspectives with relation to the patent situation and research progress, and state or international export promotion programmes.

(2) Foreign Market Goal

Here in addition it is necessary to analyse import requirements, economic risks, possible trade barriers, whether patents are recognised or tend to be violated, re-export risk, the competitive situation, consumer behaviour and political stability.

(3) The company today

By this is meant an analysis of the current situation of the company and the changes that an involvement in export would require in the number of employees, the production programme, market share, legal reforms, the type of organisation and the company philosophy

(4) Decision Makers / Management

Further analysis should be made of what would be necessary with regard to specialist training, experience of export matters and of foreign countries, ethnic affiliation, language ability, social competence, appetite for risk and innovation of the possible foreign trade manager(s) and members of the companies' management.

(5) Non-economic Environment

Competition laws, political risks, education level and cultural differences of the potential export target should be investigated.

2.2 Choice of a New Export Country or Market Segment

Apart from the strategic consideration which have already been mentioned for starting export to a country, there are also politically motivated economic reasons to be considered, for instance:

- State support (tax-free status or tax advantages)
- Transfer guarantees for earnings and profits
- Sponsoring of organisations
- International trade agreements
- Import priority
- Foreign trade advantages through government guarantees
- Government support for exchange of goods

2.3 Choice of a Project Manager

The determinants for starting an export business should be set by consideration of the size of the budget capital and the maturity of the expected profit. Whatever the company structure and legal structure each export venture requires an initiator and a project manager should be chosen who should have opinions which fit in with those of the executive management. The project manager is bound by the objectives of the board in matters of product programme, size of turnover, profit, market share, budget and time frame for the project and employee commitment.

Changes in these guidelines require a board decision if they affect:

- the size of the risk/cost
- the time frame of involvement
- the unpredictability of the political environment

In order to prevent misunderstandings between project management and the board it is recommended to obtain a written version of the specifications for project management and the rights and duties of all project team members.

3. Rechtliche und organisatorische Fragen der Exportstrategie

Die Aufnahme von Exportaktivitäten kann sehr unterschiedlich erfolgen. Macharzina (1995, S. 735) nennt als Markteintrittsstrategien internationaler Unternehmen folgende Möglichkeiten bzw. Stufen:

(1) Leistungserstellung im Inland

- Indirekte Exporte,
- Exportgemeinschaften,
- Direkter Export.

(2) Leistungserstellung im Ausland

- Internationale Vertragsformen (Lizenzvereinbarungen, Franchising, Auftragsfertigung, Managementverträge).
- Direktinvestitionen (Auslandsgesellschaften, internationale Joint Ventures).

In der Praxis ist der indirekte Export meistens die erste Stufe eines Exportengagements. Nach positiven Erfahrungen werden die Möglichkeiten des direkten Exports geprüft und, wenn sinnvoll, verwirklicht.

Diese Vorgehensweise ist speziell in mittelständischen Betrieben verbreitet, weil die umfangreichen Analysen für die Aufnahme direkter Exporte bzw. internationaler Vertragsformen zunächst entfallen. Diese lassen sich während indirekter bzw. direkter Exportorientierung erarbeiten und sind damit in der Regel auch besser fundiert als bei theoretischer Erarbeitung ohne praktische Erfahrung solcher Auslandsanalysen. Darüber hinaus sind bei dem stufenweisen Vorgehen Kosten und Risiken in der Anfangsphase geringer bzw. lassen sich auf eine Zeit verlegen, in der bereits Einnahmen aus dem Export realisiert werden. Auch bleibt die Chance erhalten, Stufen der Exportorientierung zu überspringen oder auch auf eine niedrigere Stufe zurückzukehren, wenn die Marktsituation dies erfordert.

3.1 Leistungserstellung im Inland

3.1.1 Indirekter Export

Die einfachste Art des Exports liegt bei indirektem Vorgehen vor. Der Hersteller eines Produktes oder einer Leistung verkauft an einen Kunden, der die Produkt- und Leistungsmerkmale vorgibt, aber alle mit dem Export verbundenen Funktionen, Kosten und Risiken übernimmt. Der Vorteil einer solchen Strategie liegt in der Übernahme des Exportrisikos durch den Kunden. Für den Verkäufer beinhalten die inländischen Rechte ihre Gültigkeit. Der Kunde gibt alle

produktseitigen Besonderheiten (Sprache, Texte, Versandinstruktionen und Frachtpapiere) vor bzw. erstellt diese selbst. Die Fraktur erfolgt in Landeswährung, Zahlungsmodalitäten und Zahlungsziele werden entsprechend der Kundenbeurteilung vereinbart. Der Nachteil dieser Exportart liegt in der reinen Produktionsfunktion des Herstellers. Gefahr droht dann, wenn der Exportpartner im oligopol-/monopolistischen Markt seine Lieferanten gegeneinander ausspielt bzw. wenn Sonderkonditionen einen ruinösen Reexport auslösen können. Entsprechende rechtliche Vertragsklauseln sind deshalb eine absolute Notwendigkeit, wenngleich diese für Kunden der nächsten Distributionsstufen unwirksam sind.

Für das Management ist das Wissen eines Industriekaufmanns bzw. Großhandels- und Exportkaufmanns entsprechend der Ausbildungsrichtlinie der Bundesrepublik Deutschland ausreichend.

3.1.2 Direkter Export

Sobald ein Unternehmen den Export seines Angebotes selbst übernimmt, fallen Aufgaben im Unternehmen an, die besondere Anforderungen an Organisation und Personal stellen. Bereits die Verhandlung der Verträge bedarf der Begleitung eines versierten Juristen, der die Fragen des internationalen Handelsrechts, des Rechts im Importland und Fragen der Gerichtsbarkeit im Fall einer Auseinandersetzung abdeckt.

Ist die Vertragssprache deutsch und die rechtliche Basis das deutsche Handelsrecht, sind die Chancen und Risiken des Vertrages leichter abzuschätzen als bei ausländischem Recht. Auch Übersetzungen von Verträgen in die Sprache des Importlandes bedürfen der rechtlichen Würdigung. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn der Vertragspartner auf der Gleichwertigkeit der Übersetzung besteht

Der direkte Export bietet den Vorteil der direkten Einwirkung auf den Markt. Dadurch werden Trends im Markt leichter erkannt, die Konkurrenzsituation besser analysierbar, Strukturveränderungen im Handelskanal leichter abschätzbar und Reexportgefahren früher erkannt. Da auch bei direktem Export die Distributionswege im Land nur schwer beeinflusst werden können, ist die Markt- und Distributionsanalyse besonders wichtig. Zusätzlich zu den bereits bei indirektem Export genannten Funktionen sind das internationale Handelsrecht, die Force-majeur und Arbeitsklausel, die Zahlungsmodalitäten, Zahlungsziele, der günstigste Lieferweg, die Absicherung der Währung bei Abschluss eines Vertrages mit Fremdwährung zu beachten bzw. zu vereinbaren.

Für das Management ist das Wissen eines Exportfachmanns bzw. Exportleiters angebracht, wie es an der Europäischen Exportschule Basel gelehrt wird. Dieses Wissen kann auch von einem Industriekaufmann bzw. Großhandels- und Exportkaufmann entsprechend der Ausbildung Richtlinie der Bundesrepublik Deutschland durch zusätzliche Schulung auch innerhalb einer Jobrotation erworben werden.

3.2 Leistungserstellung im Ausland

Für die Leistungserstellung im Ausland kommen die reinen Vertriebsfunktionen und die Produktionsfunktion in Betracht. In beiden Fällen sind, entsprechend der Vertrags-/ Organisationsform, die Einrichtung einer Agentur, eines Joint Venture oder einer Tochterfirma denkbar. Welche Form sich am besten eignet, ist durch die rechtliche Lage und Marktsituation determiniert.

Das auslösende Moment für die Entscheidung zum Auslandsengagement liegt in der Absicht, die Distribution im Importland mitbestimmen zu wollen, bzw. ist dem Umstand zuzurechnen, Fakturen nach der Verzollung nur in der Währung des Importlandes erstellen zu dürfen. Die besondere Aufmerksamkeit hat der rechtlichen Situation im Land zur Anstellung, Bezahlung Versicherung von Personal zu gelten, aber auch die Gesellschaftsform, die damit zusammenhängende Besteuerung und der Geldverkehr (Wechselvorschriften und Geldtransfer ins Stammhaus) bedürfen der besonderen rechtlichen und ökonomischen Bewertung.

Mit einem Engagement im Importland bietet sich die bessere Marktdurchdringung, die höhere Gewinnspanne durch Übernahme der Importeurfunktion und genauere Analyse der wirtschaftlichen, legislativen, ethnischen und religiösen Trends. Im Falle starker zentralistischer/staatlicher Einkaufsmonopole werden durch Auslandsaktivitäten von Importeuren oftmals Gegenreaktionen ausgelöst. Inwieweit solche Tendenzen entgegengetreten werden kann oder ob es sich lohnt, die entsprechende Meinungsänderung abzuwarten, muss situativ entschieden werden.

Die erste Kontaktaufnahme zu einem Exportland entsteht oftmals passiv durch Anfragen von internationalen Organisationen, Ministerien, Exporteuren und Mitbewerbern im Inland. Wer aktiv den Kontakt zur Exportorientierung sucht, sollte sich an seine Industrie- und Handelskammer, die Außenhandelskammer, das Wirtschaftsministerium oder den Handelsvertreterverband wenden. Weitere Informationen können durch den Besuch von Messen, Adressen von Spezialverlagen, international arbeitende Auskunfteien und das Einschalten von international agierenden Banken und Verbänden erworben werden.

Wird ein Exportpartner gesucht, sollten die folgenden Informationen eingeholt werden. Welchem Partner der Zuschlag für eine Zusammenarbeit zugestanden werden soll, liegt in der Natur der Produktprogramme. Bei niedrigmargigen Produktprogrammen und langem Zahlungsziel ist die Kapitalausstattung und Zahlungsmoral des Kunden entscheidend. Sind dagegen hochmarginige Spezialprodukte zu vertreiben, ist der Kunde mit diesem Wissen zu bevorzugen. Zu erfassen sind: Anschrift, Unternehmensform, verantwortliche Personen und deren Verhalten im wirtschaftlichen Umfeld, die Kapitalausstattung, die Zahlungsmoral, die notwendigen Beziehungen/ Geschäftsverbindungen, die Mitarbeiterzahl, deren Qualifikation und technisches Spezialwissen, die Ausstattung mit Gebäuden und Personal sowie die Erfahrung und Dauer der Arbeit mit vergleichbaren Produkten.

3. Legal and organisational issues concerning the export strategy

The process of initiating export activity can vary greatly.

Macharzina (1995, S. 735) indicates the following possibilities or steps for the entry into the export market by an international company:

(1) *Domestic power generation*

- Indirect export,
- Export communities,
- Direct Export.

(2) *Overseas power generation*

- International forms of contract (licensing agreements, franchising, order production, management contracts)
- Direct investment (foreign subsidiaries, international joint ventures)

In practice the first step in the entry into the export business is indirect export. After positive experience (with this) the possibilities of direct export will be investigated, and if it appears to make sense, put into practice. This procedure is particularly common in middle-sized businesses because there is no need for the in-depth analysis and forms of contract required for direct export. These matters can be worked on while indirect export is running and orientation about direct export is being carried out, and thus have a better foundation than a theoretical development without any practical experience of such overseas business analysis. Further, costs and risks are smaller with a stepwise approach, and it can also be done at a time when income is already being generated from export. There is also the chance of missing out steps of the export orientation or of returning to a lower level as the market situation requires.

3.1 Service provision in the home country

3.1.1 Indirect export

Indirect export is the most simple form of export. The manufacturer of a product or a service provider sells it to a customer who specifies what he wants, but assumes all the functions, costs and risks related to the export. The advantage of such a strategy is that the customer takes the risks associated with export. The seller is bound only by national regulations. The customer is responsible for all specifics on the product side (language, text, shipment instructions and freight documents). Financial matters are dealt with in the local currency, payment modules and payment targets are according to the customer's judgement. The disadvantage of this type of export lies in that the manufacturer only functions as the producer of the goods. It can be dangerous if the export partner in an oligopolistic / monopolistic market plays his suppliers against each other or if special conditions lead to a ruinous re-export. For this reason suitable legal clauses (in a contract) are an absolute necessity, although they will be invalid for customers of the next distribution step.

For this type of management a training as industrial manager or wholesale and export merchant according to the training guidelines of the German Federal Republic is sufficient.

3.1.2 Direct Export

As soon as a firm undertakes the export of its products itself it incurs tasks that present special demands on its organisation and personell. Already the negotiation of contracts requires the attention of an experienced lawyer who can cover questions of international trade law, the laws of the importing country and its jurisdiction in the case of dispute.

If the contract language is German and the legal basis is German trade law the chances and risks are easier to estimate than if foreign laws apply. In addition, translation of contracts into the language of the importing country requires a legal assessment. This is above all the case when the contract partner insists on an exact equivalence of the translation.

Direct export offers the advantage of having a direct impact on the market. In this way market trends are easier to identify, the competitive situation can be better analysed, structural changes in the trade channels more easily estimated and re-export dangers recognised earlier. As the distribution channels in the

country are difficult to influence, market and distribution analysis is particularly important. As well as the above, international trade law, the force-majeur and labour clauses, the payment modality, terms of payment, the least expensive delivery possibilities, and the protection of the currency on conclusion of a contract in a foreign currency are all points which must be taken into account and agreed.

For management, a training as an export specialist or export manager is appropriate, as is taught at the European Export School in Basel. The skills can also be learnt by an industrial manager or wholesale/export merchant according to the educational guidelines of the German Federal Republic through additional courses during job rotation.

3.2 Foreign Services

For this the purely sales operations and production functions must be considered. In both cases, according to the type of contract and organisation, the setting up of an agency, a joint venture or a daughter firm are possible. Which form is most suitable is determined by the legal situation and the state of the market.

The trigger moment for the decision to become involved in the export market lies in the wish to participate in the distribution in the importing country or, based on circumstances, to be able to prepare the billing documents after customs clearance only in the currency of the importing country. Thereby particular attention should be paid to the legal situation in the country, payment of personnel insurance, and also the type of company and the corresponding tax matters and monetary transactions (exchange regulations and financial transfer to the parent company) that are required by the corresponding guidelines and economic assessment.

An involvement in the importing country offers better market penetration, higher profit margins through taking control of the importer function and more accurate analysis of the economic, legislative, ethnic and religious trends. In the case of a strongly centralised/state buyer's monopoly foreign involvement by importers often cause a backlash. To what extent such tendencies can be confronted or if it is worth waiting for a change of policy must be decided according to the particular situation.

The first contact with an exporting country often occurs passively through enquiries from international organisations, ministries, exporters or national competitors. If one wants to actively look for an export focus one should turn

to a Chamber of Industry and Commerce, the Ministry of Economics or national agents associations. Further information can be obtained by visiting trade fairs, contacting specialist publishing companies or credit companies with international departments, and involving international banks and other international associations.

If an export partner is sought the following points should be considered: which partner should be allowed the supplement for a cooperation depends on the product programme. In the case of one with low profit margins and long payment periods the capitalisation and payment practice of the customer is decisive. On the other hand, if high-margin products are to be traded the customer with knowledge of such trade is to be preferred. The following information should be obtained: address, form of enterprise, responsible people and their behaviour in a commercial environment, the capitalisation, payment practice, the necessary relationships/business connections, number of employees and their qualifications and technical know-how, buildings, and personnel and how long they have worked with similar products.

4. Exportstrategie und Markteintrittstaktik

Der Markteintritt kann sowohl passiv als auch aktiv erfolgen. Von passivem Markteintritt kann man sprechen, wenn eine ausländische Regierung oder internationale Institutionen wie Weltbank, Internationaler Währungsfonds, Europäische Bank für Wiederaufbau, Gesellschaft für technische Zusammenarbeit oder private Produzenten oder Händler benötigte Waren zum Importangebot für ein definiertes Land auffordern. Diese Art der Exportinitiierung ist insofern günstig, weil die Nachfrage oder der Bedarf eines Landes als Produkt oder Dienstleistung bereits beschrieben und eine Interessierte Organisation bzw. verantwortliche Einzelpersonen (mit Budget) an der erfolgreichen Abwicklung des Imports interessiert sind.

Auch bei passiver Exportorientierung ist darauf zu achten, dass die entsprechenden Importvoraussetzungen wie Registrierung (Verbrauchsgenehmigung) der Produkte, Erwerb der Importlizenzen, Importabwicklung und Zahlungsmodalitäten feststehen und möglichst bereits in der Angebotsaufforderung (Ausschreibungsverfahren) genannt sind. In jedem Fall müssen die gegenseitigen Verpflichtungen in einem rechtlich abgesicherten Liefervertrag genau festgelegt sein.

Ausschreibungsunterlagen der Weltbank für die Lieferung von Produktionshilfsmitteln werden üblicherweise gegen eine Schutzgebühr zugestellt; Informationen über anstehende Ausschreibungen liefern Industrie- und Handelskammern, Fachverbände, Botschaften und internationale Organisationen. Für die Ausschreibungen internationaler Organisationen (speziell bei Weltbankausschreibungen) gelten besondere Anforderungen an die Angebotsform (Formblätter), Angebotsfrist (Ausschlussfrist), Lieferform, Lieferweg und Liefergarantie sowie die Rücktrittsklauseln und die Bezahlung. Oftmals löst die positive Erfahrung aus solchen Gelegenheitsexporten den Wunsch nach aktiver Exportorientierung aus. Nicht zu vergessen ist aber dabei, dass bei passiver Exportorientierung der gesamte Marketing- und Distributionsbereich fremdbestimmt ist.

Die aktive Exportmarkteintrittsstrategie benötigt vorab ein Minimum an Daten und Fakten um die Chancen und Risiken des Markteintritts bewerten zu können. Beabsichtigte Exportmarkteintritte sind per Produktprogramm zu definieren. Da die finanziellen Mittel einer Exportmarktvergrößerung erheblich sein können und Profite nicht immer im Jahr des Markteintritts erzielt werden, werden wichtige Exportengagement sinnvollerweise in längerfristigen Geschäftsplänen und Exportstrategien festgelegt.

Die Internationalisierung eines Unternehmens vollzieht sich in der Regel im Rahmen von Gesamtstrategien und Geschäftsvisionen. Wichtig ist dabei, dass

die Geschäftsleitung sich in ihrer Vision dazu bekennt, ob die Globalziele der Internationalisierung bzw. internationale Zielmarktvergrößerung

- dem Export zwecks Produktionsauslastung,
- der Schaffung von Voraussetzungen für eine Produktionsverlagerung,
- der Diversifizierung der Produktion bzw. von Produktionsstandorten,
- der Gründung von Tochterfirmen,
- der Verlagerung des rechtlichen Standorts,

dienen soll bzw. welche strategischen Optionen offengehalten werden sollen.

Wichtig ist auch die Festlegung eines Stufenplanes, der die Schlüsselfaktoren für weitere Strategieentscheidungen enthält. Dies ist vor allem dann von Bedeutung, wenn limitierte Budgets um den optimalen Einsatz im Unternehmen kämpfen.

Die bereits bestehende Organisationsstruktur des Unternehmens, die Marktbedeutung und die Organisation und Führungsstruktur des Managements indiziert das Exportverhalten und die Exportstrategie im entscheidenden Ausmaß. Andererseits hat die veränderte Exportstrategie erheblichen Einfluss auf das Anforderungsprofil des gesamten Managements, speziell des Exportmanagements.

4.1 Markteintritt und Management

Die Exportstrategie basiert einerseits auf dem Produktprogramm und der geographischen Dimension, andererseits auf Organisation und Management. Da im Fall einer aktiven Exportorientierung verschiedene Länder und Produktgruppen um die Priorität der begrenzten Ressourcen konkurrieren, wird sinnvollerweise die Produkt- und Länderliste durch Ausscheidung von Ländern und Produkten konzentriert. Dabei ist in einem ersten Schritt festzulegen, welche Produkt-/Länderkombinationen von weiteren Überlegungen der Exportstrategie von vornherein auszuschließen ist.

Prüfkriterien sind dabei:

- Konkurrenzsituation (Monopol, Oligopol, Polypol),
- Importvorschriften (Importlizenz, Registrierung, Steuern, Vertriebs- und Lagerbedingungen sowie Ausbildungserfordernisse des Personals),
- Produktionsstandort, Kosten und Exportvorschriften,
- Transportsituation (Art und Kosten),
- Finanzierungssituation (Vorauskauf, Bankgarantie, Akkreditive, Kredite),
- Geldtransfersituation (Inkasso, Bankkonto, Überweisungsvorschriften),
- Die ethnisch/religiösen Bedingungen (Produktakzeptanz, Produktherkunft, Vertragsbedingungen),

- Die Voraussetzungen für Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis für einen Auslandsmanager und seine Lebenspartnerin bzw. die Familienangehörigen.

Um eine Markteintrittsstrategie zu entwickeln, ist dann zu prüfen, zwischen welchen Produktlinien und welchen Ländern ein gesellschaftlich/ökonomisch/ökologischer Fit besteht.

4.2 Sektoraler oder globaler Markteintritt

Im Rahmen der Marketingpläne ist festzulegen, ob der Markteintritt sektoral oder global erfolgen soll. Die Entscheidung über die Art des Vorgehens hängt überwiegend an den Fragen der Diversität des Produktangebots, des Marktzustandes im Exportland und den zu Verfügung stehenden Budgets. Welche Chancen und Risiken der globale und/oder sektorale Markteintritt bieten ergibt sich aus der Analyse des Marktzustandes (vgl. Macharzina 1995, S. 728 ff.), der nach ökonomischen, ökologischen und menschlichen Gesichtspunkten zu untersuchen ist. Neben den Aspekten Ethnik, Religion, Geschichte und Sprache und Schrift, Erwartungshaltung der Bevölkerung spielen Gewerbe/Handel, Distribution, internationale Verflechtung, Botschaften und Handelsmissionen, Sprache und Schrift, Macht der Regierung, Stabilität des politischen Systems, Inflation und Wechselkursstabilität die entscheidende Rolle.

4.3 Organisationen des Markteintritts

Für den dauerhaften Exporterfolg ist, neben der richtigen Strategie und deren Durchsetzung, der erfolgreiche Markteintritt einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren.

4.3.1 Interaktionen mit den Geschäfts- und Marktteilnehmern sowie Informationsbeschaffung

Zunächst sollten die Beziehungen zu künftigen Kunden, Zulieferanten, Banken und Kreditgebern, Repräsentanten der Regierung und Behörden aufgebaut werden. Soweit rechtlich zulässig, kann auch der Kontakt zu Mitbewerbern hilfreich sein. Abhängig von dem Produktprogramm und der Fristigkeit des geplanten Engagements sind allenfalls auch Beziehungen zu religiösen, ethnischen und parteipolitischen Organisationen und deren jeweiligen Autoritäten notwendig. Im Falle eines geplanten Produktionsengagements im Exportland ist der Kontakt zu den lokalen Industrie- und Gewerkschaftsverbänden aufzubauen.

Voraussetzung für den Entwurf einer sinnvollen Exportstrategie ist darüber hinaus die Erfassung der wichtigsten wirtschaftlichen, rechtlichen und gesellschaftlichen Daten eines Landes. In Großunternehmen stehen dafür verschiedene Abteilungen zur Verfügung; mittelständischen Unternehmen bieten die regionalen und zwischenstaatlichen Industrie- und Handelskammern Unterstützung zur Erfassung der wichtigsten Daten an.

4.3.2 **Abwicklung eines Exportauftrages**

Anfragen von Interessenten nach Lieferungen in ein Exportland enthalten in der Regel nur Angaben über das gewünschte Produkt, die gewünschte Menge, den gewünschten Lieferzeitpunkt und den Übernahmeort. Bevor ein bindendes Angebot abgegeben wird, sollte entsprechend der Branchenusancen zuerst folgendes geprüft werden.

(1) Marketing und Verkauf

- Prüfung der Kalkulationsgrundlagen auf Aktualität,
- Konditionen aus einem bestehenden Gesamtliefervertrag,
- Preisunterschiede für unterschiedliche Produktionsursprünge,
- Kostenstruktur in den verschiedenen Produktionswerken,
- Zulassung bzw. Registrierung des Produktes im Zielland,
- Produkt dient als Halbfabrikat, Fertigprodukt, Ingenieurleistung bzw. Anlage, die im Land zu montieren ist.

(2) Recht

- Importrestriktionen/Präferenzen für diese Produktart im Importgebiet,
- Staatliche Vereinbarungen zwischen Lieferland und Zielland,
- Vorschriften für die Fakturierung (z.B. Währung),
- Art der Bezahlung und mögliche Limitierungen
- Zollpräferenzen, für das Produktionsursprungsland,
- Zoll/Steuerpräferenzen für bestimmte Lieferwege,
- Visa und Zollvorschriften für technischen Service.

(3) Logistik

- Lieferzeiten ab Lager und Kosten,
- Erfordernisse für Importlizenzen,
- Kalkulationsgrundlagen des Importeurs,
- Kosten für Importsteuern/ Zoll/ Zollabwicklung/ Sondersteuern,
- Transportkosten.

(4) Finanzierung und Kontrolle

- Kundenbewertung, Kreditlimite,
- Kunden-, Kredit- und Transferversicherung,
- Transportversicherungskosten,
- Bedingungen für Geldtransfer/Wechselkursabsicherung,
- Beschaffung von Zahlungsgarantien und deren rechtliche Durchsetzung.

(6) Angebot

Das Angebot wird sinnvollerweise so erstellt, dass im Idealfall eine Gegenunterschrift dieses Angebot zum Vertrag werden lässt. Deshalb sollte das Angebot folgende Punkte umfassen: Produktmenge und – preis sowie Währung, Verpackung, Etiketten (Art und Sprache), Zahlungsbedingungen, Liefervoraussetzungen, Ort der Lieferung, Force-majeur-Klausel, Schiedsgerichtsklausel, Rücktrittsklauseln vom Angebot und/oder Vertrag, Angebotsalternativen (Produkt, Preis, Liefer- und Zahlungskonditionen, Verpackung, Etiketle, Produktionsursprung), Voraussetzungen für Inkraftsetzung des Angebots als Vertrag, Dauer der Gültigkeit des Angebots sowie die Anschriften der Vertragspartner.

(6) Konsignationslager/Eigenlager

Bei Produktions- und Verbrauchsgütern, deren Nachfrage regelmäßig kurzfristiger Natur ist und deren Produktions- und Lieferzeiten für eine rechtzeitige Belieferung nicht ausreichen, bietet sich die Einrichtung von Konsignations- und Eigenlagern an. Die Einrichtung solcher Lager kann die günstige Übergangsphase von direkter Lieferung zur Auslandsniederlassung sein. Für die Einrichtung solcher Lager ist die vertragliche Vereinbarung mit einem Unternehmen im Exportland notwendig, die oftmals von staatlichen Organen zu genehmigen ist. Besondere Aufmerksamkeit bei der Auswahl des Vertragspartners gilt dessen Marketingkenntnis und Verkaufsmotivation. Der Schlüssel für das Funktionieren eines Konsignationslagers liegt nicht im Bereithalten von Produkten und Leistungen, sondern im aktiven Verkauf und Marketing. Darüber hinaus sollte mit dem Vertragspartner vereinbart werden, die im Verkauf ab Konsignationslager im Verkauf und Inkasso trainierten Mitarbeiter bei der Eigenübernahme des Verkaufs als Personal zu übernehmen. In der Regel beginnen Verkäufe ab Konsignationslager auf Barzahlungsbasis in Landeswährung und als Bankanweisung in Hartwährung. Das besondere Augenmerk gilt dem Inkasso und der Umwandlung in die Währung des Lieferlandes sowie dem Geldtransfer. Bevor ein Konsignationslager erstellt werden kann ist die produktionsbedingte Lagervorschrift mit den Lagerungsvorschriften des Importlandes zu vergleichen. Auch die beabsichtigte Liefermenge und der Umgang mit der Ware für den Fall eines Verkaufstopps

wegen gesetzlicher Normen, Verderblichkeit, Alterung usw. muss vor der Einrichtung eines solchen Lagers geklärt werden.

Die Einrichtung eines Konsignationslagers erfolgt in der Regel nach folgendem Schema: Abklärung der technischen Prämissen, Art des Lagers und der Zufahrt, Versorgung mit Energie, Wasser, Kommunikationsanschlüssen etc., technischer Lagerzustand (geeignet für welche Produktarten, notwendige Änderungen, Auftraggeber, Zeitrahmen, Kosten und Bezahlung).

(7) Kaufmännisch-rechtliche Vertragspunkte

Folgende kaufmännisch-rechtliche Vertragspunkte sollten beachtet werden:

- Vertrag mit Konsignationslagerhalter, der die jeweiligen Rechte und Pflichten sowie genauer Abwicklungsvorschriften genau beinhaltet.
- Einrichtung eines Nicht-Resident Kontos bei der Bank.
- Vertrag mit dieser Bank zu Wechsel der Geldbeträge von Landeswährung in Exportlandwährung und Gutschrift auf dem entsprechenden Konto bzw. Überweisung ins Ausland.
- Mitwirkung der Bank bei der Kalkulation des Angebots in Landeswährung (die Bank garantiert den Wechselkurs für festgelegte Perioden, in welchen dann auch die entsprechenden Preisangebote in Landeswährung gelten; oftmals gilt das Preisangebot nur für einen Tag, der Vertragspartner hat dann auch täglich abzurechnen und die Preisangebote in Landeswährung erfolgen täglich erst nach Rücksprache mit der Vertragsbank).

In verschiedenen Ländern ist es sinnvoll, zusätzlich zu den Verträgen mit einer Bank sich die Regierung auch das Recht auf Überweisung von Hartwährungen ins Lieferland bestätigen zu lassen. Besondere Probleme werden gelegentlich bei der Verzollung der Ware festgestellt. Beispielsweise wurden in Russland 1995 ohne Vorankündigung der Behörden Steuern und Verzollungsgebühren in der Höhe von zusätzlich 21,5% eingeführt. Da die Verzollung erst nach Hinterlegung der Gebühren in der Währung der Faktur erfolgen konnte und die Banküberweisungen sehr schwierig sind, konnten Waren nicht rechtzeitig dem Markt zur Verfügung stehen. Das manche Waren nach Verzollung mit dem höheren Preis für Nachfrager unattraktiv wurden, ist leicht zu verstehen. Auch zeitlich gestaffelte Verkaufspreisanpassungen zwecks Wechselkurs- und Inflationsabsicherung sind in einigen Staaten eingeschränkt.

4. Export strategy and tactics for entering the market

Entering a particular market can be active or passive. One can talk of a passive entry if a foreign government or international institution such as a world bank, international monetary fund, European Bank for Reconstruction and Development, a Society for Technical Cooperation or private producers or dealers request goods for import into a specific country. This way of initiating export is favourable because the demands or needs of a country for a product or service has already been outlined and an organisation or responsible person (with budget) who is interested in the transaction is known. Another thing to be taken into consideration with passive export is that the requirements such as registration (consent for use) of the product, obtaining an import licence, details of the import transaction itself and payment terms have been fixed, and if possible contained in the quotation (tender process). In any case, the mutual obligations should be set out in a legally binding supply contract.

Tender documents of the World Bank for the delivery of production tools were usually delivered for a nominal fee; Information concerning outstanding amortisation can be obtained from Chambers of Industry and Commerce, trade associations, embassies and other international organisations. For the amortisation of international organisations there are special requirements (particularly with World Bank amortisation) concerning the product format (form sheets), tender period (cut-off period), type and route of delivery and delivery guarantee, escape clauses and payment.

Positive experience with such opportunistic export trade often triggers a desire for active export. It should however not be forgotten that with passive export all marketing and distribution matters are controlled by others.

A strategy for active entry into an export market requires in advance a minimum of data and facts in order to evaluate the risks and opportunities involved. Intended entry should be defined by the product programme. As the cost of an export market expansion can be considerable and a profit is often not achieved in the year of entry it is logical to take this step as part of long-term business and export strategy.

The internationalisation of a company usually takes place in the frame of an overall strategy and business vision. It is thereby important that management is clear that their vision of global goals of the internationalisation or expansion of their international target market should be in accord with leaving open the following strategic options:

- creating sufficient production capacity
- creation of the preconditions necessary for relocation of production

- diversification of production and/or production location
- forming daughter companies
- moving the legal home of the company

it is also important to establish a stepwise plan which contains the key factors for further strategic decisions. This is especially important if a limited budget has to be optimally used by the company.

The existing organisation structure of the company, the market significance and the organisation and management structure has a considerable influence on the attitude towards export and the export strategy. On the other hand, a changed export strategy has a large influence on the profile of requirements for the whole of management, especially export management.

4.1 Markt Entry and Management

An export strategy is based on one hand on the product palette and the geographical dimension, on the other hand on organisation and management. Because, in the case of an active export policy, a variety of products and countries compete for limited resources, a reasonable approach is to leave out some countries and products and concentrate on a reduced number. Thus the first step is to decide which product/country combinations should be left out of export strategy considerations from the start.

To this end test criteria are:

- competition considerations (monopoly, oligopoly, polyopoly)
- import regulations (import licence, registration, tax, distribution and storage conditions, requirements for personnel training)
- production location, costs, export regulations
- transport situation (type and cost)
- financial situation (payment in advance, bank guarantee, letter of credit, credit)
- money transfer situation (collection, bank account, credit transfer regulations)
- ethnic/religious considerations (product acceptance, product origin, contract conditions)
- requirements for residence and work permits for an overseas manager and his partner or family.

In order to develop a market entry strategy the next step is to consider which product lines and countries will give a social/economic/ecological fit.

4.2 Sectoral or Global Market Entry

In the frame of marketing plans it should be decided whether the market entry should be sectoral or global. A decision about the way to proceed depends predominantly on the question of the diversity of the product palette, the market situation in the exporting country and the budget available. What chances and risks are offered by a global and/or sectional market entry can be judged by analysis of the market situation (see Macharzina 1995, p. 728 ff.), which should be examined from economic and ecological viewpoints, and on the human situation. Apart from the aspects of ethnicity, religion, history, language and writing, and expectations of the population a decisive role is played by commerce and trade, distribution, international ties, embassies and trade missions, power of the government, stability of the political system, inflation and exchange rate stability.

4.3 Organisation of the Market Entry

Apart from having and implementing the right strategy, a successful market entry is one of the most decisive factors for long-term export success.

4.3.1 Interaction with the business and market participants and obtaining information

In the first instance relationships with future customers, suppliers, banks and credit institutions, government representatives and civil servants should be built up. Insofar as it is judicially allowed, contact with competitors can also be helpful.

Depending on the product palette and the term of the planned involvement, relationships with religious, ethnic and party political organisations and their relevant authorities are also necessary. In the case of planned manufacture in the export country, contact with the local industry and trades union associations should be built up. For a meaningful export strategy the most important economic, legal and social data of the country should be collected. Large companies have various departments for this; for middle-sized firms, regional and international chambers of trade and commerce are available to help in collecting the most important data.

4.3.2 Implementation of an export order

Enquiries from interested parties about delivery to an export country generally only contain information about the desired product and amount, the delivery date wanted and the point of take-over. Before a binding offer is made the following should be checked according to the firms usual practice.

(1) *Marketing und Sales*

- Checking that the basis for calculation is up to date
- Conditions from a current delivery contract
- Price differences for different product origin
- Cost structure in the various production sites
- Approval/registration of the product in the target country
- Whether a half-finished or complete product is meant, or an engineering service or a plant that should be assembled by the receiving country.

(2) Legal matters

- Import restrictions/preferences for the product in the import area
- Governmental agreements between the delivering and target country
- Regulations for invoicing (e.g. currency)
- Method of payment and possible limitations
- Customs preferences of the producing country
- Customs/tax preferences for a particular delivery route
- Visa and customs regulations for technical service

(3) Logistics

- Delivery times ex stock and cost
- Requirements for import licences
- Basis for calculations by the importer
- Cost of import taxes / customs duty / customs clearance / special taxes
- Transport costs

(4) Financing and control

- Customer evaluation, credit limits
- customer, credit and transfer insurance
- Transport insurance costs
- Conditions of money transfer / exchange rate protection
- Obtaining payment guarantees and their legal enforcement

(5) The tender

it is logical to prepare the tender so that under ideal circumstances a counter-signature to the offer document serves as a contract. For this reason the tender should include the following points:

Amount and price (including in which currency) of the product, packaging, labelling (type and language), payment terms, delivery requirements, place of delivery, force-majeur clause, arbitration clause, withdrawal clause for the offer and/or contract, alternative offers (product, price, delivery and payment conditions, packaging, etiquette, production origin), requirements for implementation of the offer as a contract, duration and validity of the offer and the addresses of the contract partners.

(6) consignment store/self storage

With products and consumer goods where the demand is normally of a short term nature, and for which the production and delivery times are not short enough for a punctual delivery, there is the possibility of setting up a consignment stock (or own stock). Such a store can be the best transition solution for direct delivery to foreign subsidiaries. In order to set up such a store a contractual agreement with a company in the export country is necessary, which often requires authorisation by government agencies. When choosing a contract partner, special attention should be paid to the partner's marketing know-how and motivation. The key to a functioning consignment stock does not lie in having stocks and services readily available, but in active sales and marketing. In addition, an agreement should be reached with the contract partner to take over the staff trained in sales and payment collection.

As a rule, sales from the consignment stock start on a cash basis or as a bank transfer in a hard currency. Special attention should be paid to payment collection and its conversion into the currency of the delivering country, and to the money transfer itself. Before a consignment stock can be created, the storage regulations for the relevant product must be compared with the regulations of the importing country. It is also necessary to clarify the intended volume of the delivery and what happens to the wares in the case of the sale falling through because of legal standards, perishable goods, ageing etc. before setting up such a storage facility.

Setting up a consignment store usually follows this schema: technical clarification of the premises, nature of the store and the access, provision of energy, water, communication ports, etc., technical inventory (suitable for

what type of goods, necessary alterations, customer, time frame, cost and payment).

(7) Commercial-legal contract points

The following points should be taken into account:

- The contract with the consignment store holder, who is responsible for the details of the respective rights and obligations, and the handling regulations
- setting up of a non-resident bank account
- making a contract with this bank concerning exchange of sums of money from the local currency into that of the export country and crediting the appropriate account or transferring abroad
- involvement of the bank in the calculation of the quotation in local currency (the bank will guarantee the exchange rate for a fixed period during which the quotation in the local currency is valid; the quote is often valid for only one day and the contract partner must work out the amount every day after consulting the bank).

In a number of countries it is advisable, as well as making contracts with a bank, to confirm the right to transfer hard currency with the government, as there have been cases of problems with customs clearance of the goods. As an example, Russia introduced a tax and customs duty of 21.5% without advanced notice from the authorities. As customs clearance could only take place after payment of these charges in the currency of the invoice and bank transfers are very difficult, the goods could not be put onto the market in a timely manner. It is also easy to understand that the higher price for some goods after this customs charge were unattractive for some customers. In some countries staggered price adjustments due to exchange rates and as an inflation hedge are limited.

5. Anforderung an den Außenhandelsmanager

Auf die Manager im Außenhandel kommen unterschiedliche Anforderungen zu, je nachdem ob es sich um eine mittelständische Firma oder ein Großunternehmen handelt und ob das Engagement im Zusammenhang mit der Aufnahme und/oder Erweiterung des Exportgebietes bzw. Produktprogramms zusammenhängt.

Basis jeder Außenhandelstätigkeit sollte das Wissen über die wichtigsten Zusammenhänge internationaler kaufmännischer Tätigkeiten sein, wie sie bei der Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann erworben werden. Eine spezielle Ausbildung zum Exportfachwirt bzw. -leiter ist am Europäischen Institut für Außenhandel in Basel möglich.

Neben dem „Training on the Job“ und somit möglichem Erwerb von Exporterfahrung bieten auch verschiedene Universitäten und Hochschulen im Rahmen des Studiums der Betriebswirtschaftslehre bzw. Volkswirtschaftslehre Ausbildungsmöglichkeiten an, z.T. auch als Aufbaustudien (vgl. Dülfer 1992, S. 498 ff.).

Vermehrt streben internationale Unternehmen flache Hierarchien und Verantwortungsverlagerung ins Ausland an. Dadurch wird das Spezialwissen um Märkte und die entsprechende Verantwortlichkeit enger verknüpft. Diese Entwicklung benötigt vermehrt lernwillige, dynamische und teamfähige Manager, die bereit und fähig sind, Eigenverantwortung zu übernehmen.

5.1 Der Manager im Auslandsumfeld

Der Manager hat die Aufgabe, die in der Exportstrategie festgelegten Ziele zu erreichen. Dies bedeutet, Menschen zu führen bzw. zu überzeugen. Dazu braucht es nach Kirchner (1991, S. 117 ff.) den zentrierten Menschen.

Überzeugen in Verhandlungen benötigt nach Lay (1987) neben der eigenen Sprache auch Überzeugungskraft durch Dialektik einschließlich Kommunikationstechniken und nichtsprachlicher Kommunikation. Besondere Aufmerksamkeit verdient die Übersetzung bei Verhandlungen; die Kunst ist dabei, den goldenen Schnitt zu finden zwischen wörtlicher Übersetzung, die möglicherweise für den Verhandlungspartner unverständlich ist, und sinngemäßer Übersetzung, die vor allem in kaufmännischen Verhandlungen leichter zu unterschiedlicher Auffassung der getroffenen Vereinbarungen führen kann.

Allerdings haben auch international erfahrene Kunden (Importeure) Erwartungen an die Verhaltensmuster des Fremdmanagers. Auch wenn zentralasiatische Verhandlungsführer den zielorientierten Verhandlungsstil der europäischen Verhandlungspartner kritisieren, so erwarten sie diesen geradezu, um die eigenen Verhandlungstaktiken ausspielen zu können.

Besondere Anforderungen an die Kreativität des Managers sind dann gefragt, wenn religiöse Wertvorstellungen des importverantwortlichen Kundenmanagers mit den Geschäftsprinzipien des Exporteurs kollidieren. So verbietet z.B. der Koran Verträge mit einer Zinszahlung auf Kredite. Gegen die Vereinbarung einer Konsumverzichtsprämie mit der gleichen Funktion ist dagegen weniger einzuwenden. Je nach ethnischer, religiöser oder wirtschaftlicher Distanz spielen die Kenntnis der Sprache, der ethnisch und religiösen Zugehörigkeit, die Größe der Familie, das Alter und die Persönlichkeit des Stelleninhabers eine erhebliche Rolle. Aber auch die Fachausbildung, die hierarchische Stellung, der Führungsstil bzw. die situative Anpassung des Führungsstils ist entscheidend für den Erfolg und das Image, und zwar von Manager und Firma. Der Manager kreiert das Image der Firma durch Umsatzerfolge, Dauer des Engagements, Fitness der Ethik im Land, Loyalität der Landesmitarbeiter, Abbau der Sprachbarrieren und Einfluss auf die Außenhandelsgesetze.

5.2 Anforderungs- und Qualifikationsprofile

Die erfolgreiche Exportstrategie gründet auf Produkt, Kapital, Kommunikation, Lieferweg und Personal. Eine Schlüsselfunktion ist dabei die erfolgreiche Kommunikation zwischen den Kunden und dem verantwortlichen Exportmanager. Der Auswahl und dem Training von Managern und Sachbearbeitern für den Export kommt dabei zweifelsfrei die gleiche Bedeutung zu wie der Qualitätsüberwachung in der Produktion.

Die Anforderungsprofile für Produktionsmanager sind in der Regel einfach zu beschreiben. Dagegen bedarf die Festlegung des Anforderungsprofils eines Exportmanagers je nach Vertriebsgebiet der besonderen Sorgfalt und oftmals auch der Hilfe von externen Beratern. Letztlich wird jedoch der Mittler einer Produkt- und Firmenidee vor externen Bewerbern den Vorzug erhalten, da die Exportentscheidung im Betrieb die notwendige Unterstützung braucht.

Folgende Kriterien gelten als entscheidend für Managementaufgaben im Außenhandel;

- fach- und problembezogene Anforderungen an den Manager,
- Anforderungen an seine Persönlichkeitsstruktur,
- Anforderung an Alter und Gesundheit,
- Anforderungen an sein persönliches Umfeld, z.B. seine familiäre Situation sowie
- Voraussetzungen für die Erteilung von Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis im Zielland.

Um einen Manager bestimmen zu können, sind zunächst die Bedürfnisse für die optimale Besetzung der Managerposition zu beschreiben. Die fachlichen

Voraussetzungen für den künftigen Stelleninhaber sind in der Regel durch die Produktprogramme vorgegeben (vgl. Dülfer 1992, S. 457 ff.). Dagegen sind mit der Anforderung an die Persönlichkeitsstruktur des idealen Stelleninhabers bereits die wichtigsten vertriebsstrategischen Entscheidungen impliziert. Mit der Festlegung, welche Anforderungen an das Durchsetzungsvermögen des Managers, seine Teamfähigkeit, die interkulturelle Kompetenz, das historische Wissen des entsprechenden Landes, das Verstehen des Komplexes „Wirtschaft – Gesellschaft – Ethik – Religion“ eines Landes gestellt werden, wird die Strategie vorbestimmt.

Die Anforderungen an die Gesundheit werden in der Regel durch das Klima, das Bestehen spezifischer Krankheitsgefahren und die Infrastruktur eines Landes beurteilt. Die familiäre Situation ist vor allem für den längerfristig im Ausland weilenden Manager ein entscheidendes Kriterium. Bei Aufenthalten von vier und mehr Jahren (wie heute üblich) sind die Faktoren zu beachten, welche die soziale Einbindung der Familie und die schulische Ausbildung von Familienmitgliedern berücksichtigen.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Selektion eines Exportmanagers ist die strategiegerechte Profilanforderung für eine Stellenbesetzung. Hierbei stellen das Vorhandensein von Fach- und Firmenkenntnissen, das Vorliegen bestimmter Persönlichkeitskriterien (bspw. Führungs- und Begeisterungsfähigkeit, konzeptionelle Fähigkeiten sowie Flexibilität und Improvisationstalent bei unerwarteten Umwelteinflüssen, Offenheit und Toleranz gegenüber fremden Kulturen) kritische Erfolgsfaktoren dar.

5. Demands on an export manager

An export manager is subject to a variety of demands, depending on whether he works for a medium-sized firm or a large company and whether he is involved with setting up or expanding an export area or export programme.

The basis of any foreign trade activity should be a knowledge of the most important interconnections of international sales activities, as is taught during training to be a wholesale and export merchant. A special course leading to qualification as an export business administrator or manager is offered by the European Institute for Foreign Trade in Basel.

Alongside „Training on the Job“ and the associated acquisition of export experience, a number of universities and colleges offer postgraduate courses in association with their business administration and economics programmes. (cf. Dülfer 1992, S. 498 ff.).

International companies increasingly aim to achieve a flat hierarchy and transfer of responsibility abroad. In this way specialised knowledge of the markets and responsibility is more closely linked. This development increasingly requires dynamic, team-minded managers who are willing to learn and who are ready to and capable of taking on personal responsibility.

5.1 The Manager in a foreign environment

The manager has the responsibility for reaching the goals set in the export strategy. That entails managing personell and convincing them (about the strategy). According to Kirchner (1991, S. 117 ff.) this requires committed individuals. The ability to convince others in negotiations is necessary, not only in one's own words but also through dialectic, communication techniques and non-verbal communication - according to Lay (1987). Particular attention should be paid to translation during negotiations; the art of this is to find a happy medium between a literal translation, that may not be understood by the discussion partner, and a logical version which, especially in business transactions, can easily lead to a different understanding of the agreements reached (by the two partners).

What is true is that even customers (importers) with international experience have expectations of the behavior patterns of the foreign manager. Negotiators from central Asia criticise the goal-oriented negotiating style of their European counterparts and expect to be able to utilise their own negotiating tactics.

Particular demands on the creativity of the manager are made when the religious concepts of the person responsible for import collide with the business principles of the exporter. For instance, the Koran forbids contracts

where interested is required on a credit. On the other hand there is no objection to a reduced consumption bonus which has the same function. According to ethnic, religious, and economic distance a major role is played by knowledge of the language, the ethnic and religious affiliation, size of the family, age and personality of the employee. In addition to these factors, qualifications, position in the hierarchy, leadership style and ability to adapt to a situation are decisive for success and for the image of both manager and firm. The manager creates the the image of the firm through successful sales, duration of commitment, knowing the ethics of the country, loyalty of the foreign employees, breaking down language barriers and by influencing external trade laws.

5.2 Requirement and qualification profile

A successful export strategy is based on product, capital, communication, delivery route and personnel. A key function is successful communication between the customer and the responsible export manager. The choice and training of managers and administrators for export undoubtedly has the same importance as quality control in production.

The requirement profile for product managers is generally simple to describe. In contrast, the definition of the profile for an export manager, depending on the sales region, needs particular care and often the help of external advisors. At the end of the day, however, the representative of a firm's products and ideas will have preference, as export decisions need the support of the company. The following criteria may be considered decisive for export management responsibilities:

- specialised and problem-oriented requirements of the manager
- requirements for his personality structure
- requirements of age and health
- requirements of his personal surroundings, e.g. family situation
- prerequisites for the granting of residency and work permits in the target country.

In order to decide on a manager, it is first necessary to describe the optimal profile of the person required. The professional requirements for the future employee are usually dictated by the product palette (see Dülfer 1992, S. 457 ff.). On the other hand, setting the personal requirements of the ideal incumbent is implicitly the most important of the company policy decisions involved. The strategy for the choice depends on the requirements regarding perseverance, self-assertion, capacity for teamwork, intercultural competence,

knowledge of the history of the respective country, and an understanding of the complex of „economy – society – ethics – religion“ of the country.

Health requirements will generally be judged with respect to the climate, the presence of particular health risks and the infrastructure of the relevant country. The family situation is above all a decisive criterion if the manager is to stay in the country for a considerable length of time. For a residence of four or more years (as is common nowadays) factors which need to be taken into account are the social integration of the family and schooling of family members.

A further requirement for a successful choice of an export manager is the strategic profile requirement for filling the position. This constitutes the requirements for expertise in the relevant area, knowledge of the firm, filling particular personality criteria (e.g. ability to manage, enthusiasm, conceptual capacity, flexibility and a talent for improvisation in unexpected situations, openness and tolerance of foreign cultures).

6. Besondere Betrachtung der Exportmarktpolitik

Ein längerfristiges Engagement in einem Exportmarkt bedingt die Definition einiger marktpolitischer Faktoren. In Anlehnung an Oertle (S. 113 ff.) sind diese:

(1) Exportmarktleistungspolitik

Sie legt die Produkte und deren Gestaltung fest (Zusammensetzung, Qualität, Physikalisch und/oder chemische Definition), definiert den Leistungsstil, die kurz und mittelfristigen Planmengen, das Leistungsmix (Grund-, Zusatz- und Nebenleistung), die Produktausstattung (Form- und Farbgebung, die Verpackungsgröße, Form, Art und Markierung der Etikettierung) sowie die Liefer- und Zahlungsbedingungen, insbesondere die Haftung und Garantie für Produkte und deren Eigenschaften, die INCOTERMS, die Zahlungsmodalitäten, die Schiedsklauseln (Arbitrageklauseln) und die Force-majeur-Klausel. Besondere Beachtung verdienen die Dienstleistungen, wie die kaufmännische und technische Beratung, die Anwendungs- und Verkaufsschulung, die Ingenieursdienste, Transport und Montage, Inspektion und Wartung, Reparatur und Service sowie die Vermittlung von Dienstleistungen durch andere Anbieter.

(2) Exportverkaufspolitik

Sie legt die Kundenselektion nach Klassen, Segmenten und Kontaktpersonen fest sowie die Marktleistung, die dem Kunden gegenüber erbracht werden soll. Für die Kontaktqualität mit dem Kunden ist die Verkaufsform, das Erscheinungsbild der Verkäufer, deren Verkaufsargumente und – appelle sowie deren Verkaufshilfsmittel festzulegen. Im Rahmen der Verkaufsförderung ist die Gestaltung des Verkaufsprozesses sowie die Abwicklung von Reklamationen wichtig. Für die Kontaktquantität sind die Qualität der Kunden zu bewerten und die Kontaktzahl pro Kundengruppe bzw. Kontaktzahl pro Kontaktpartner, die Kontaktperiodizität, die entsprechenden Zeitpunkte, Rhythmus und Wiederholung festzulegen.

(3) Exportpreispolitik

Legt Preislage und Währung sowie notwendige Preisanpassungen, Preisdifferenzierungen, Risikozuschläge, Preisabsprachen (rechtliche Prüfung notwendig), preispsychologische Maßnahmen, Preislinien und Serien, Kommissionen, Rabatte und Skonti fest. Besondere Aufmerksamkeit gilt der Währungssicherung, der Zahlungssicherung und Finanzierungsmöglichkeiten.

(4) Exportdistributionspolitik

Legt die Absatzwege fest und beschreibt die Art der Distribution, die Auswahl der Absatzorgane und –wege, die Distributionsdifferenzierung sowie den Grad der Dezentralisation. Besondere Beachtung ist zu legen auf die physische

Distribution, die Lagerhaltung und deren Bewirtschaftung sowie Transport und Verpackung.

(5) Export Werbepolitik

Sie legt die Auswahl der Werbesubjekte fest und gibt Vorgaben für die Selektion der Zielgruppenklasse, der Zielgruppenelemente und der Kontaktpersonen. Auch die Auswahl der Werbeobjekte hinsichtlich der Selektion der Marktleistung bei den Zielgruppen, der Kontaktqualität, der Werbemittel, der Werbeappelle und der Werbeargumente. Besonders festzulegen sind auch angestrebtes Image, Markierung, Profilierung durch Slogan, Text und sonstiges Layout sowie Werbehilfsmittel.

6. Special considerations for export market policy

A longer term involvement in an export market is by definition conditional on several market policy factors. Following Oertle (S. 113 et seq.) these are:

Specifying the product and its form (composition, quality, physical and/or chemical definition), definition of the service style, the amount planned in the short- and mid-term, the service mixture (basic, additional and supplementary service), the product features (design, colour, size of packaging, type and details of the labelling) and the terms of delivery and payment, particularly the liability and warranty for the product and its characteristics, the INCOTERMS, the payment modalities, the arbitration clause and the Force-Majeur clause. Special attention is required for the provision of services such as sales and technical consultation, training in use and sales, engineering services, transport and assembly, inspection and maintenance, repairs and servicing, and arranging services from other providers.

(1) Export sales policy

This establishes customer selection by class, segment, contact person and market performance that should be provided for the customer. For the quality of contact with the customer the type of sales, the appearance of the seller, their sales arguments and appeal, and sales aids should be settled. In the frame of sales promotion, design and organisation of the sales process and the settlement of complaints is of importance. For the effective reach (contact quantity), the quality of the customer should be evaluated, together with the number of contacts per customer group and number of contacts per contact partner, the time between contacts and the relevant dates, rhythm and repetition.

(2) Export price policy

This establishes the price range and currency, necessary price adjustment, price differentiation, risk premium, price fixing (legal scrutiny required), price psychology measures, price lines and series, commission, rebates and discounts. Particular attention should be paid to currency hedging, payment surety and financing options.

(3) Export distribution policy

This determines the distribution channels and describes the type of distribution, the choice of sales organisation and marketing channels, distribution differentiation and the degree of decentralisation. Particular attention should be paid to the physical distribution, storage and its management, transport and packaging.

(4) Export advertising policy

This decides the subject of the advertisement and gives the requirements for selection of the target group class, target group members and contact persons, as well as the choice of advertising object with respect to the choice of market performance among the target groups, the quality of contact, advertising material, the advertising appeal and arguments. In particular the desired image, labelling, profiling with slogans, text and general layout, and advertising aids must be specified.

7. Exportorganisation unter Sonderbedingungen

Bevor der Export eines definierten Produktes oder einer Dienstleistung in ein Land geliefert werden kann, stellen sich zunächst Fragen der Verkaufsbewilligung, der Importbewilligung, der Kommunikationsmittel, der Sprache, des Transports und der Logistik, der Lagerung und der Marketingunterstützung durch landeseigene Beeinflusser (z.B. Institute, Prominente).

Darüber hinaus sind die Usancen des Auslandsmarktes, insbesondere die ethnisch-religiösen Marktbesonderheiten zu beachten. Besonderheiten der üblichen Verkaufsabwicklung, der Bezahlung, des Bankwesens und Geldtransfers, Usancen des Warentausches (Barter) und des Exportrisikos bzw. der Durchsetzung von Forderungen gebührt die notwendige Aufmerksamkeit.

7.1 Export und Handelsschranken

Zum Schutz der heimischen Produktion, zum Erwerb von ausländischen Devisen oder zur Abschöpfung hoher Margen für bestimmte Produktbereiche werden Zölle, Steuern und sonstige Abgaben erhoben. Diese Steuern betragen in einigen Fällen bis 36% des Importwertes. Beispielsweise wurden in Russland rückwirkend Importsteuern auf importierte Autos von Auslandsfirmen in dieser Höhe eingeführt. Steuern dieser Art zielen auf Deviseneinnahmen und betreffen nicht die Zusage von zeitlich festgelegten Steuerfreizeiten für die Gründung von Auslandsunternehmen.

7.2 Politische Risiken und Export

In Ländern mit gering eingeschätzter politischer Stabilität besteht heute die Möglichkeit, die politischen Risiken wenigstens teilweise abzusichern. Beispielsweise offeriert die Weltbank in New York, die nach Vertragsabschluss und vor vollständiger Abwicklung eines Vertrages eintretende politische Entscheidungen zu versichern. Für Osteuropa sind die Prämien unterschiedlich. Bis zu 3% der Vertragssumme wurden Ende 1995 verlangt.

7.3 Gelegenheitsexporte/Tendergeschäfte

Ausgenommen von den angeführten grundlegenden Überlegungen sind einmalige Lieferanfragen aus Ländern oder von Kunden, die auf Grund von außergewöhnlichen Situationen (Epidemien, Naturkatastrophen, Produktionsausfälle, die das Überleben in einem Land oder dessen wirtschaftliche Situation bedrohen) um außergewöhnliche Belieferung nachsuchen. Exporte dieser Art sind in der Regel nur dann realisierbar, wenn auf Lagervorrat zurückgegriffen werden kann. Werden Sonderkonditionen verlangt oder wird durch eine solche Lieferung die Lieferzeit für einen Kunden beeinträchtigt, ist die Geschäftsleitung zu informieren. Wenngleich bei solchen

Lieferungen die Importregeln gelockert sind, so ist doch auf die Einhaltung aller Sicherheitsbedingungen für den Transport zu achten. Die Verteilung und Bezahlung der Waren erfolgt in der Regel unter dem Schutz von staatlichen Organisationen.

In weniger dramatischen Situationen werden Wirtschaftshilfen verschiedener internationaler Organisationen angeboten. Um sich des günstigsten Angebots zu versichern, werden solche Hilfen meistens als Tender ausgeschrieben.

Für den Anbieter ist wichtig:

- Die Angebotsform (einschließlich der Unterschriftsbeglaubigung des Anbieters),
- Die Produktprogramme (einschließlich der Bestätigung der Handelskammer),
- Produktalternativen,
- Die Fristigkeit der Angebotseinreichung (Ausschlußfrist),
- Die Liefergarantie (Hinterlegung einer Garantiesumme),
- Die Lieferzeit (Produktions- bzw. Lieferzeit),
- Das Angebot wird durch Gegenzeichnung zum Vertrag,
- Die Bezahlung erfolgt in der Regel durch Akkreditiv.

7.4 Importbeschränkungen / Geldtransfer / Warenbewegung

In verschiedenen Ländern wird willkürliche und zum Teil sich widersprechende Gesetzgebung beobachtet. Darüber hinaus werden von internationalen Organisationen in Krisengebieten Importbeschränkungen verhängt. Aus wirtschaftlichen Überlegungen sollte in diesen Ländern das Engagement auf das legale Niveau gesenkt und für die Fragen der Personalarückführung, der Steuern, der Mietverträge, des Geldtransfers, des Exports von Lokalproduktion und oder Verkauf des Unternehmens die Unterstützung von international erfahrenen Wirtschaftsjuristen gesucht werden. Industrie und Handelskammern, Wirtschaftsministerium, Außenministerium und Botschaften helfen dabei.

7.5 Exportmotivation und –korruption

In einigen Ländern der Erde gilt noch heute die monopolistisch-staatliche Importregulierung. Sowohl für die Importorganisation als auch für deren Management gelten besondere Kriterien.

Da staatliche Einkäufer speziell im slawischen Raum emotional ansprechbar sind, haben sich kleine Geschenke zur Vertiefung der Freundschaft eingebürgert. Da die Annahme von großen Geschenken Abhängigkeit schaffen, überbieten sich Konkurrenten damit. Am Ende der Spirale steht das Strafrecht.

Trotzdem kann festgehalten werden, dass der Übergang von der Motivation zur Korruption fließend ist und diese Grenze entsprechend der ethnisch-kulturellen Herkunft des Gebers sehr unterschiedlich ist oder sogar nicht besteht. Für westeuropäisches Recht und ethisches Empfinden kann die Grenze der Motivation zur Korruption dort gezogen werden, wo das Einkommen eines Empfängers niedriger als die Zuwendung aus einem Vertrag ist. In einigen Ländern der Erde gelingt es der Staatsmacht nicht immer, manchmal sogar immer weniger, nichtstaatlicher Machtmechanismen Herr zu werden. Strukturen dieser Art sind in Südeuropa, Südamerika und seit der Wende auch in Osteuropa zu beobachten. Die Exportstrategie hat die Bezeichnung und den Umgang mit diesen Strukturen zu berücksichtigen. Mafiotische Interessen sind weitgehend beeinflusst durch das Prestige des Produktes, die Kontrollierbarkeit der Distribution, die Marktanteile einer Firma oder das Produktprogramm und die erzielbaren Margen. Der Umgang mit diesen Strukturen zwingt zu konsequenter Haltung, wer erpresst wurde kann sich manchmal durch die Rückberufung des Managers entziehen – aber nicht immer gelingt dies.

Nutze das Wissen der Kunden und nötigenfalls der Konkurrenz. Lokale Joint Ventures und lokale Geschäftspartner sind wegen der lokalen Kenntnis in der Regel weniger erpressbar. Mafiotische Märkte zielen mit allen Mitteln auf regionale Monopole; die Polizei ist meistens hilflos bzw. selbst verwickelt. Inwieweit ein Außenmanager sich auf Forderungen einlassen kann, ist durch die Firmenphilosophie vorgegeben. Bekannt ist, dass in vielen Ländern und Branchen Schutzgelder erpresst werden. Besteht bei Ablehnung derartiger Anfragen Gefahr für Leib, Leben und/oder Geschäft, ist die Geschäftsführung zu informieren, die eine entsprechende Entscheidung zu treffen hat. Abwehr, Zahlung von Geldern, Austausch des Managers, Einschränken oder Beendigung der Exportaktivität ist eine Chancen-/Risiko-Entscheidung des Unternehmens. Unabhängig von der Art der Entscheidung verändern solche Angriffe auf dem Exportmarkt die Voraussetzungen der Exportstrategie.

7. Export organisation under special conditions

Before export of a particular product or service to a country can actually begin there are issues such as sales and import permits, means of communication, language, transport, logistics, and storage and marketing support through those with influence in the country (e.g. institutes, prominent figures).

Furthermore, the customs of foreign markets, particularly the common ethnic-religious market peculiarities, should be taken into account. The cultural characteristics of sales procedures, payment, the banking system and money

transfer, bartering, export risks and implementation of open claims must be given the proper attention.

7.1 Export and trade barriers

In order to protect national production, to obtain foreign currency or to absorb higher profit margins for certain products, customs duty, taxes and other fees may be levied. These costs are in some cases up to 36 % of the import value. For instance, in Russia retrospective taxes on vehicles imported by foreign firms were charged at this level. The aim of this type of tax is to obtain (foreign) currency and do not affect the promise of time-limited tax exemption for the establishment of foreign companies.

7.2 Political risks and export

In countries where political stability is judged to exist there is nowadays the possibility to at least partially safeguard against political risks. For instance, the World Bank in New York offers insurance against political decisions which occur after finalisation of a contract but before completion of the deal. The premiums for Eastern Europe vary, but at the end of 1995 cost up to 3% of the contract amount.

7.3 Fortuitous export / Tender business

Apart from the fundamentals already covered here there are the cases of one-off delivery enquiries from countries or customers who are looking for unusual deliveries due to exceptional circumstances (epidemic, natural catastrophe, production losses) that threaten its economic position or simply survival in the country.

Exports of this kind are feasible if one can fall back on warehouse stock. If special conditions are demanded, or if delivery to another customer is affected, management should be informed. Although import regulations may be relaxed in the case of such deliveries, all safety requirements must be fulfilled. Distribution and payment will usually be dealt with by governmental agencies.

In less less dramatic situations economic aid is available from a variety of international organisations. Such aid is most often put out to tender in order to obtain the lowest possible price. The following points are important for the supplier:

- the form of the offer (including attestation of signature)
- the range of products (including confirmation by the chamber of commerce)
- alternative products
- the time-lines of the submission of tenders (cut-off period)
- delivery guarantee (lodgement of a guarantee payment)
- delivery time (production and delivery dates)
- the tender should become a contract by validation with a countersignature
- payment will usually follow by a letter of credit

7.4 Import restrictions / money transfer / movement of goods

In a number of countries one finds haphazard and sometimes contradictory legislation. In addition, import limitation can be imposed on international organisations in crisis regions. For economic reasons involvement in such areas should be reduced to what is legal, and the advice of commercial lawyers with international experience should be sought for questions of employee repatriation, tax matters, rental agreements, money transfer, export of local products and / or sale of the company. Help can be provided by boards of industry and trade, foreign ministries and embassies.

7.5 Export motivation and corruption

In a number of countries in today's world there are state monopoly import regulations. There are then special criteria for both export management and its organisation.

Because state customers, especially in Slavic regions, are emotally responsive, small presents to cement friendship have become the norm. As accepting a larger present develops a type of dependency, competitors will often try to surpass what has been given. At the end of this spiral things can become illegal. Nevertheless, it can be said that the transition from motivation to corruption is fluid, and that it is different, or non-existent, according to the ethnic-cultural origin of the giver. For West European feelings of right and ethics the line between motivation and corruption can be drawn where the income of the recipient is less than the contribution from a contract. In some countries the state powers do not always manage to get on top of non-state mechanisms of power, and in some cases this is happening increasingly often.

This type of structure should be particularly taken into account in southern Europe, South America, and since re-unification also in eastern Europe. Export strategy should recognise the signs of such structures and plan ways of dealing

with them. Mafia interests are largely influenced by the prestige of the product, whether distribution can be controlled, the market share of a firm and its product palette, and the profit margins that can be achieved. Dealing with such structures requires a firm stance – if one is subject to blackmail it is possible to get out of the situation by recalling the manager, although this does not always work.

One should use the knowledge of the customer, and if necessary that of competitors. Local joint ventures and local business partners are generally less open to blackmail because of their local knowledge. Mafia markets are directed towards regional monopolies – which is done with all the means at their disposal – and the police are either helpless or are themselves involved. The extent to which a field manager can become involved with such demands depends on the firm's philosophy, but it is clear that in some countries „protection money“ is demanded. If rejection of such demands leads to an endangering of persons or businesses the management should be informed, and they should make the necessary decisions. Resistance, payment, changing the manager, reducing or ending the export activity is an opportunity/risk decision of the company. Whatever decision is made, such offensives against the export market will influence the export strategy.

Literatur / Literature

Dülfer E.: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen 7. Auflage, Oldenbourg, München 2008 ISBN 978-3-486-59723-3

Frese F.: Grundlagen der Organisation 10. Auflage, Gabler Wiesbaden 2012, ISBN 978-3-8349-3029-3

Hoffmann H.: Wertanalyse, die westliche Antwort auf Kaizen, Frankfurt 1994

Hoffmann H.: Kreativität, Die Herausforderung an Geist und Kompetenz München 1995

Kirchner B.: Dialektik und Ethik, Wiesbaden 1991 Taschenbuch Springer München 2013, ISBN 978-3-409-19150-0

Lay R.: Dialektik für Manager, Methoden des erfolgreichen Angriffs und der Abwehr, 7. Auflage LMH und Ullstein ISBN 978-3-548-36472-8

Macharzina K. und Oesterle M.-J.: Handbuch Internationales Management, Gabler Wiesbaden 2002, ISBN 978-3-3409-22184-0

Porter M.E.: Globaler Wettbewerb, Strategien der neuen Internationalisierung, Gabler Wiesbaden 1989 ISBN 978-3-409-13332-6

Raupp M.: Agrarlexikon mit den wichtigsten Begriffen zur Landwirtschaft im europäischen Umfeld: Bedeutung in deutscher und englischer Sprache erklärt, Madora Lörrach 2017, ISBN 978-3-945046-09-8

Derselbe: Der Schlüssel für Berufserfolg und Persönlichkeitsentwicklung ist die Sprachkompetenz, Lesefibel für den deutsch-englischen Dialog, DHBW Lörrach 2014 ISBN 978-3-945046-02-9

Derselbe: Führen, Überzeugen & Verkaufen, Basiswissen für Studium und Alltag, Frieling Berlin 2004 ISBN 978-3-8280-1918-8