

**Herzig / Dupont / Feuchtinger / Gappmayer / Juranek /  
Krumpel / Schnabl / Schramm / Teibinger**

# **Export & Import für die Praxis**

**Praxishandbuch für den Geschäftsverkehr  
innerhalb und außerhalb der EU**

**Praxishandbuch für Exporteure  
u. Importeure**

**Mit praxisgerechten Erläuterungen, Übersichten,  
Beispielen, Formularen & Checklisten!**

inklusive  
22. Aktualisierungslieferung 7/2017

**[www.kitzler-verlag.at](http://www.kitzler-verlag.at)**



**KITZLER VERLAG**

Zoll ✓ Transport ✓ Gefahrgut ✓ Export ✓ Import

## **VLB – Verzeichnis Lieferbarer Bücher**

Ein Titelsatz für diese Publikation ist bei dem  
VLB Verzeichnis Lieferbarer Bücher erhältlich.

Grundwerk erschienen 2/2004

**Stand inkl. 22. Ergänzungslieferung: 1. 7. 2017**

© **Verlag Kitzler Ges.m.b.H.**

Uraniastraße 4  
1010 Wien  
Telefon: (01) 713 53 34-0  
Fax: (01) 713 53 34-85  
Mail: [office@kitzler-verlag.at](mailto:office@kitzler-verlag.at)  
Internet: [www.kitzler-verlag.at](http://www.kitzler-verlag.at)

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Weise (Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder vervielfältigt werden.

Die Autoren haben dieses Werk mit höchster Sorgfalt erstellt. Dennoch ist eine Haftung der Autoren oder des Verlages ausgeschlossen.

Die Autoren sind für **Reaktionen, Hinweise, Meinungen etc.** dankbar:  
**[office@kitzler-verlag.at](mailto:office@kitzler-verlag.at)**

Umschlaggestaltung: esterer und horn visuelle gestaltung | mag. christine horn, 1070 Wien  
Satz: Bux Verlagsservice, 1040 Wien  
zauberformel, 1130 Wien  
Herstellung: paco | fact, 1160 Wien

Printed in Austria 2017  
**ISBN: 978-3-902586-15-5**

# VORWORT

**Exportoffensive**, Brasilien, Indien & China, Globalisierung – einige Schlagworte die wohl jedem österreichischen Exporteur gut bekannt sind. Nicht umsonst, denn die Exportwirtschaft ist der **Motor der österreichischen Wirtschaft** schlechthin und wartet Jahr für Jahr mit ansehnlichen Wachstumsraten auf. Und das ist kein Zufall. Hat sich ein Unternehmen erst entschieden den Weg über die Grenze zu tun, wird es dafür im Zielland oft mit geringerer Konkurrenz, besserem Preisniveau und respektablen Wachstumsraten belohnt.

Verantwortlich für das **Exportwachstum** waren während der letzten fünfzehn Jahre fast ausschließlich die osteuropäischen Länder. Bei diesem Blick in den Osten sollten wir aber nicht auf die Märkte außerhalb der EU und in Übersee vergessen. Nur ein kleiner Teil der österreichischen Exporte geht in diese Länder – so zum Beispiel nur ca. 1% aller österreichischen Ausfuhren nach Lateinamerika. Gerade und vor allem in diesen Ländern bieten sich österreichischen Unternehmen noch viele profitable Chancen!

Neben all den Möglichkeiten warten auf Sie natürlich auch **Fallstricke** im Ausland – Ware die aufgrund nicht vollständiger oder falscher Begleitpapiere beim Zoll liegen bleibt und Sie dadurch den Liefertermin nicht halten können, schleppende oder nicht erfolgte Zahlung Ihres ausländischen Kunden, Probleme mit Ihrem Finanzamt durch mangelhafte Kenntnis der Umsatzsteuer-Richtlinien. Die Liste möglicher Probleme ließe sich beliebig verlängern.

Aus diesen Gründen haben wir uns als **langjährige Praktiker der Exportbranche** dazu entschlossen, dieses Praxishandbuch zu verfassen. Wir wollen Sie dabei unterstützen, sich voll und ganz auf Ihren unternehmerischen Erfolg in den Exportmärkten zu konzentrieren. Zu diesem Zweck geben wir Ihnen im Praxishandbuch „Export & Import für die Praxis“ **alle nötigen Informationen**, um etwaige Probleme bei Ihrer Ausfuhr schon von Beginn an auszuschalten. Sie erhalten alle wesentlichen Informationen für Ihr erfolgreiches Exportgeschäft – von der Vertragserstellung und Zahlungsabsicherung Ihres Auslandsgeschäfts über die Nutzung günstiger Zollsätze bis hin zum wichtigen Thema der Umsatzsteuer im Außenhandel.

Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, wünschen wir, dass dieses Praxishandbuch hilft, rasch die gewünschte Information zu bekommen. In diesem Sinne: Viel Erfolg für Ihre Exporttätigkeit!

*Die Autoren*



## AUTOREN



### **Herbert HERZIG**

*(Co-Autor des Abschnitts „INCOTERMS 2010“, Konzeption)*

Ab 1980 Mitarbeiter der Abteilung für Außenwirtschaft der Wirtschaftskammer Wien, ab 1987 Außenhandelsberater. Seit 1.2.2006 Abteilung für Finanz- und Handelspolitik der Wirtschaftskammer Österreich (WKO). Beratung bei der Abwicklung von Importen und Exporten, dem Außenwirtschaftsrecht, Zollrecht, Freihandelsabkommen der EU, Klärung von Ursprungsfragen (präferenziell und nicht präferenziell). Vortragstätigkeit. Regelmäßige Veröffentlichung von Fachartikeln.



### **Fernand DUPONT**

*(Autor des Abschnitts „Umsatzsteuer – Binnenmarkt und Drittländer“)*

Seit 2007 Referent der Finanzpolitischen Abteilung der Wirtschaftskammer Wien (WKW). Beratungstätigkeit in sämtlichen steuerlichen Belangen. Nebenberuflich als selbstständiger Steuerberater, Vortragender und Fachbuchautor tätig. Davor langjährige selbständige Tätigkeit als Steuer- und Unternehmensberater im In- und Ausland.



### **Dr. Günther FEUCHTINGER**

*(Autor des Abschnitts „Rechtsfragen im Außenhandel“)*

Von 1992 bis 1994 in der Wirtschaftspolitischen Abteilung, dann bis September 2016 in der Rechtsabteilung der Wirtschaftskammer Wien (Beratungstätigkeit von Unternehmen) im Bereich Wirtschaftsrecht tätig. Seit Oktober 2016 in der Präsidentialabteilung für interne zivil- und öffentlich-rechtliche Agenden zuständig. Als Fachautor zahlreicher juristischer Publikationen bekannt. Langjährige Erfahrung als Vortragender (WIFI, FH).



### **RA Ing. Dr. Wolfgang GAPPMAYER**

*(Autor des Abschnitts „Exportkontrolle“)*

Studium der Rechtswissenschaften an der Karl-Franzens-Universität Graz. Doktoratsstudium an der Universität Wien. Neben mehreren Auslandsaufenthalten Volontariat an der Außenhandelsstelle der Wirtschaftskammer Österreich in Shanghai. Rechtsanwalt mit Tätigkeitsschwerpunkt im öffentlichen Recht (insbesondere Vergabe-, Zoll- und Außenwirtschaftsrecht). Regelmäßiger Vortragender sowie Autor zu fach einschlägigen Themen.



### **Mag. Dr. Horst JURANEK**

*(Autor der Abschnitte „Vorbereitende Maßnahmen im Export & Import“ und „Zahlungsabsicherung“)*

Akkreditierter Unternehmens- und Exportberater. Über 30 betreute Länder in mehr als 25 Sprachen. Auslandsabwicklungs-Erfahrungen im Trading, Sourcing und Training für unterschiedliche Branchen und Produkte. Certified Export-Consultant + UBIT Task Force Export. Export-Import-Lehrgangsführer.



**Mag. Paulus KRUMPEL**

*(Co-Autor des Abschnitts „INCOTERMS 2010“)*

Stellvertretender Geschäftsführer der ICC Austria (International Chamber of Commerce - Internationale Handelskammer). Zuständig für die juristische Beratung rund um Außenhandel und Recht mit den Schwerpunkten internationale Vertragsgestaltung, UN-Kaufrecht, Incoterms®, Schiedsgerichtsbarkeit und internationale Wirtschaftskriminalität. Ständiger Vertreter der ICC Austria im Incoterms-Ausschuss der ICC-Zentrale in Paris.



**Rudolf SCHNABL**

*(Autor des Abschnitts „Zollpräferenzen, präferenzialer Ursprung“)*

Nationaler und internationaler Experte für Warenursprung und präferenziale Drittlandbeziehungen der EU im BMF (Bundesministerium für Finanzen). Vertreter österreichischer Wirtschaftsinteressen bei der Europäischen Kommission. Im Auftrag der EU war er mehrere Jahre mit der Umsetzung von EU-Zollprojekten in Kroatien und Albanien betraut. Er ist auch als Fachbuchautor und Referent bei Fachseminaren tätig.



**Dipl.-Vw. Dr. Hans-Joachim SCHRAMM**

*(Autor des Abschnitts „Transportmanagement“)*

Seit 2009 Mitarbeiter am Institut für Transportwirtschaft und Logistik der WU Wirtschaftsuniversität Wien sowie externer Lektor an der Copenhagen Business School (CBS) in der Vertiefungsrichtung Maritime Business seit 2012. Nach einer Lehre zum Speditionskaufmann, einem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Humboldt-Universität zu Berlin und einem Doktoratsstudium an der Technischen Universität Dresden, Fakultät Verkehrswissenschaften Friedrich List, als Fachbereichsleiter für Transport und Verkehr an der Fachhochschule des bfi Wien beschäftigt. Darüber hinaus Generalsekretär des Internationalen Verbandes der Tarifeure (IVT) – Organisation von Tarif- und Transport Experten (<http://www.ivt-int.org>).



**Dr. Gerold TEIBINGER**

*(Autor des Abschnitts „Zollrecht“)*

Dr. Teibinger ist Fachvorstand am Zollamt Eisenstadt Flughafen Wien. Dr. Teibinger ist seit 1993 in der Zollverwaltung tätig. Von 1995 bis 2007 war er als Erhebungsabteilungsleiter in der Zollfahndung Wien tätig. Zusätzlich ist Dr. Teibinger als Vortragender an der Bundesfinanzakademie tätig.

# Vorbereitende Maßnahmen im Export & Import – was ist zu bedenken?

## Inhalt

<b>1. Vorbereitende Maßnahmen im Auslandsgeschäft</b> .....	VM-3
1.1 Einführung .....	VM-3
1.2 Auswahl von Auslandsmärkten .....	VM-8
1.3 SWOT-Analyse .....	VM-13
1.4 Marktauswahl (Markt-Audit) .....	VM-17
<b>2. Markteintrittsformen</b> .....	VM-26
2.1 Direkter Export und Import .....	VM-27
2.2 Indirekter Export und Import .....	VM-28
2.3 Auslands-Kooperationen .....	VM-35
2.4 Vertragsfertigung und Veredelung .....	VM-37
2.5 Lizenzfertigung/Lizenzvergabe .....	VM-38
2.6 Franchising im Ausland .....	VM-39
2.7 Joint Ventures (inkl. Fallbeispiel) .....	VM-40
2.8 Direktinvestition .....	VM-48
<b>3. Interkulturelles Management</b> .....	VM-58
3.1 Länderspezifische Eigenheiten .....	VM-58
3.2 Interkulturelle Kompetenz .....	VM-58
3.3 Interkulturelle Zusammenarbeit .....	VM-59
3.4 Training des interkulturellen Managements .....	VM-60





# 1. VORBEREITENDE MASSNAHMEN IM AUSLANDSGESCHÄFT

## 1.1 Einführung

Wer grenzüberschreitende Geschäfte betreiben möchte, muss sich vorher gut informieren. Nicht nur Geschäftspartner selber, dessen Bonität man nicht ohne weiteres nach den bekannten einheimischen Kriterien messen kann, sondern auch die Besonderheiten des ausländischen Marktes stellen österreichische Unternehmen bei grenzüberschreitenden Geschäften oft vor große Herausforderungen.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die von Österreich her bekannten Verhältnisse des Wirtschaftsrechts sich in anderen Staaten – selbst nicht in den anderen EU-Staaten – wieder finden. Es ist daher ein Hauptanliegen des vorliegenden Kapitels, Ihnen ein Hilfsmittel an die Hand zu geben, welches eine **Orientierung bei den Fallstricken des Auslandsgeschäfts** bietet. Zugleich soll es aufzeigen, welche Verhaltensweisen und Instrumentarien bei einer Risiko-Vermeidung und -absicherung geeignet sind, grenzüberschreitende Geschäfte rechtssicher und erfolgreich abzuwickeln.

### 1.1.1 Bedeutung des Auslandsgeschäfts

Das Auslandsgeschäft ist für österreichische Unternehmen von großer Bedeutung. Österreich ist besonders stark international verflochten; heimische Unternehmen erwirtschaften mehr als die Hälfte des Brutto-Inlandsprodukts im Auslandsgeschäft! Der Wirtschaftsstandort Österreich ist daher – seit einigen Jahren steigend – eng verbunden mit dem Außenhandel.



Die **Statistik Austria** erfasst in ihren tabellarischen Übersichten Daten zum Außenhandel, darunter auch zur Exportquote (= Anteile des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz). Dabei fällt auf, dass technisch orientierte Branchen (z.B. Maschinen- und Anlagenbau oder die Automo-

bilindustrie) sehr abhängig vom Außenhandel sind, während etwa die Ernährungsbranche oder die Möbel-Industrie eher wenig abhängig vom Export sind.

Tendenziell ist damit zu rechnen, dass das Auslandsgeschäft in seiner Bedeutung noch weiter wächst. Zum einen führte die neue gemeinsame europäische Währung dazu, dass die Unternehmen von Wechselkurs-Risiken innerhalb des Binnenmarktes entlastet wurden. Schließlich wird dem EURO auch zugerechnet, wichtige Wachstumsimpulse für die EU-Wirtschaft zu geben.

Daneben hat die Erweiterung der EU nach Osteuropa seit 2004 zu weiteren starken Wachstumsimpulsen geführt, die die Position österreichischer Unternehmen in diesen Ländern noch weiter verbessern konnte. Unangefochtener Spitzenreiter in Österreichs Ausfuhrstatistik sind jedoch nach wie vor die beiden großen Nachbarländer Deutschland und Italien, dahinter rangieren Länder wie die Schweiz, die Vereinigten Staaten, Frankreich und auch zunehmend Übersee-Staaten, um die österreichische Unternehmen früher einen großen Bogen machten.

**Weitere wichtige Exportmärkte** lagen in den letzten Jahren vor allem in Ost- und Zentral-Europa: Polen, Rumänien, Slowakei, Slowenien, Tschechien und Ungarn lagen ungefähr gleichauf mit europäischen Zielländern wie Großbritannien, Spanien und den Niederlanden oder den ebenfalls bedeutenden Auslandsmärkten Russland und China. Generell zählen auch immer mehr der Nahe und Ferne Osten zu den attraktiven Zukunftsmärkten Österreichs, aber auch starke Volkswirtschaften wie Brasilien oder Südafrika.

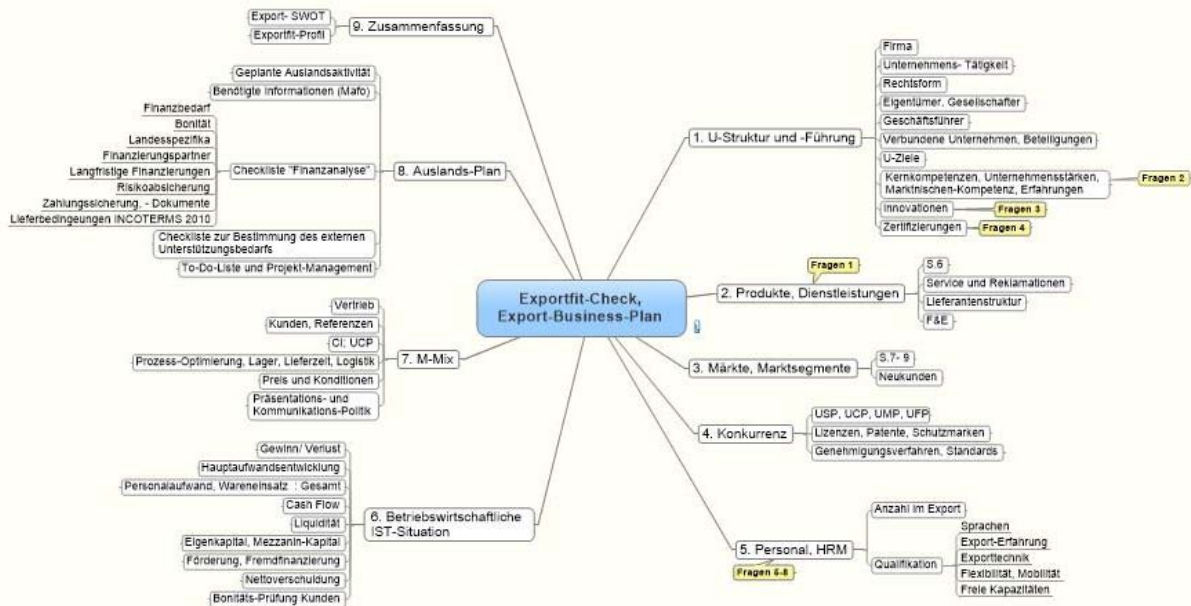
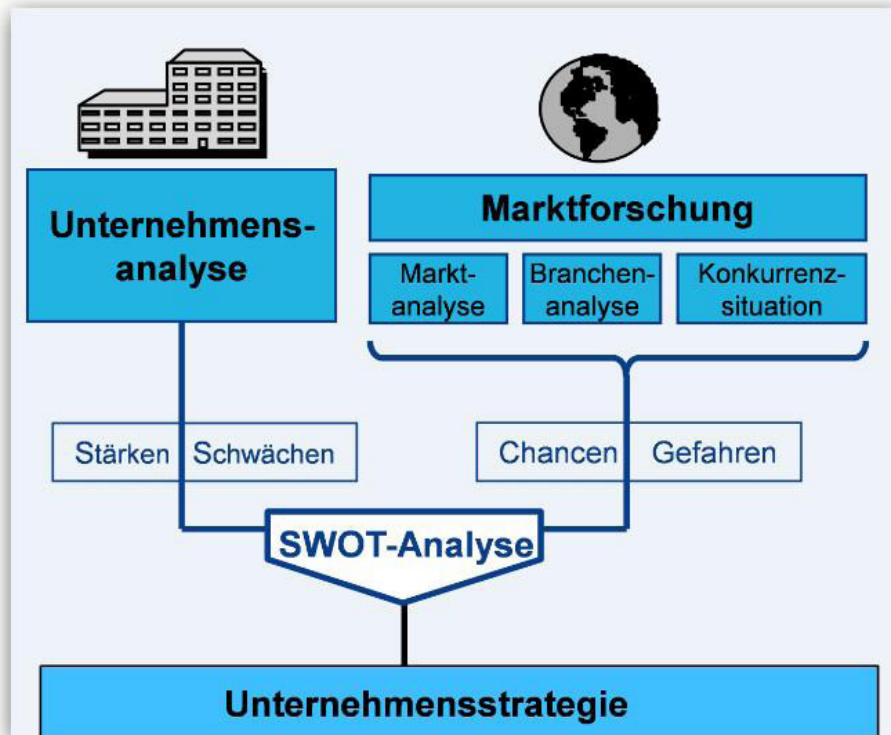
Schließlich – und dieser Aspekt darf nicht übersehen werden – wachsen die Märkte der Welt inzwischen auch durch Geschäfte im Internet (= **E-Commerce**) immer stärker zusammen. Informationen lassen sich heute so leicht wie nie zuvor beschaffen, werden aber trotzdem immer komplexer, da auch kleinere Firmen immer öfter bis zu 50 Länder und mehr betreuen. Dadurch steigen ebenso die Anforderungen an die Mitarbeiter. Ständiges Auffrischen der gelernten Inhalte wird durch permanente Änderungen und mehr Länder immer wichtiger.

Geschäftsabschlüsse lassen sich heute über **Internet** einigermaßen rechtssicher bewältigen. Zu achten ist aber auf die unterschiedlichen Rechtssysteme und deren Auslegungen. Ebenso ist zu achten auf den vereinbarten Gerichtsstand und ob überhaupt Verträge zwischen den Geschäftspartnern zustande gekommen sind. In der globalen Auftragsabwicklung lassen sich nicht mehr so leicht wie früher Standards entwickeln, die auf alle Länder anzuwenden sind. Das beidseitige Vertragsrecht mit übereinstimmenden Willenserklärungen hält in den unterschiedlichen Staaten trotzdem am besten, wenn es zu Rechtsstreitigkeiten kommt.

Einerseits lassen sich daher rasch viele günstige Faktoren finden, die für eine Ausweitung des Auslandsgeschäfts österreichischer Unternehmen sprechen. Andererseits birgt das Auslandsengagement aber auch immer mehr an **Risiken**, die in dieser Weise vom Inlandsgeschäft her oft nicht bekannt sind bzw. im Österreich-Geschäft anders bewältigt werden. Daher gehört zu einem **erfolgreichen Auslandsgeschäft** immer eine **gründliche Vorüberlegung und Planung**.

Die Markt- und Unternehmensrecherche ist wichtig, Besonderheiten des Auslandsmarktes müssen erfragt werden. Insbesondere gehören zu diesen Analysen und Recherchen ganz zu Beginn:

- SWOT-Analyse Unternehmen
- Chancen-Risiko-Analyse Märkte
- Export- und (eventuell auch gleich: Import-/Sourcing-) -Strategie
- Export-Business-Plan.



Produktzug bilden; Quelle: Crossglobo, 2002

Nicht jedes **Produkt** eignet sich so ohne weiteres für den Auslandsmarkt (Bekanntes Beispiel: Österreichische Waschmaschinen sind für den japanischen Markt meist ungeeignet. Japaner waschen meist „kalt“ und mit viel Chemie, so dass sie nur einen Bedientknopf zum Einschalten benötigen; die österreichischen Geräte haben zu viele Bedienungsmöglichkeiten, die in Japan keiner braucht ...).

Wichtig ist es daher, die *richtige* „Produkt-Mischung“ für den jeweiligen Markt/das jeweilige Land zu finden und Prioritäten bei den Produkten zu setzen sowie eine Export-„Lokomotive“ zu finden.

Dem **Vertrieb** kommt im Ausland eine entscheidende Funktion zu. Oft nutzt es nicht viel, nur mit einem kleinen Büro in der Hauptstadt vertreten zu sein, wenn es wichtig ist, nahe am Geschäftspartner zu arbeiten. Da könnte es sich als besser erweisen, mit einer gut aufgestellten Vertriebsorganisation (Vertriebshändler, Handelsvertreter, Kooperationen, Direktinvestitionen) in den Auslandsmarkt zu gehen. Die **Vertriebsstrategie** spielt im Auslandsgeschäft daher eine besonders wichtige Rolle.

Beginnen Sie daher zuerst sich **auf die potentiell idealen Kunden zu fokussieren**. Das Geheimnis des Markterfolgs liegt oft im Finden des richtigen Markt-Segments. Das gilt auch im Ausland. Nicht an alle Kunden eines Landes ausrichten, sondern an klar definierte Marktsegmente, die einen hohen Nutzen von Ihrem Produkt haben.

Schließlich besteht Auslandsgeschäft nicht nur aus „Handel“. Auch **Dienstleistungen** lassen sich im Auslandsmarkt anbieten und vertreiben. Unter Dienstleistungen verstehen sich hier nicht nur die klassischen Leistungen selbständiger Berufsgruppen (Anwälte, Architekten, Ingenieure), sondern auch alle Leistungen „rund um ein Handelsprodukt“. Wer bereits ein Produkt ins Ausland liefert, kann beispielsweise prüfen, ob sich als zusätzliche Dienstleistung eine Schulung von Mitarbeitern, bestimmte Wartungsarbeiten usw. gewinnbringend anbieten lassen.

### 1.1.2 Informationen zum Auslandsgeschäft

Jedes Auslandsgeschäft muss mit einer gründlichen Recherche beginnen.

- Welcher Markt kommt für das eigene Produkt in Frage?
- Wie sind die spezifischen Umstände des Marktes (Recht, Sitten, ungeschriebene Regeln/Usancen) zu beurteilen?
- Wie findet man den passenden Geschäftspartner?
- Wie beurteilt man seine Bonität?
- Welcher Vertriebsweg ist im untersuchten Markt besonders geeignet?
- Welche Informationsstellen können für den betreffenden Markt Hilfestellung anbieten?
- Falls ein einmal getätigtes Geschäft schief läuft, wie lassen sich dann berechnete Ansprüche beim Geschäftspartner durchsetzen? Wie lassen sich Forderungsausfälle überhaupt vermeiden?
- Und schließlich: Welche Risiken könnten bei meinen Auslandsprojekten auftreten und wie sichere ich sie ab?

Wer Informationen zum Auslandsgeschäft sucht, kann eine große Anzahl von Medien und Beratungsstellen nutzen. Exportwilligen Unternehmen stehen staatliche und halbstaatliche Stellen genauso zur Verfügung wie Kammern, Verbände und private Dienstleister. Angesichts der vielfältigen gedruckten und elektronischen Informationsmedien steht der Unternehmer sogar

eher vor der Problematik, aus der Informationsfülle die für sein Geschäft wichtigen Daten und Fakten herauszufiltern. Immer mehr Informationen lassen sich heute auch im Internet finden.

<b>Informationen zum erfolgreichen Engagement im Außenhandel</b>	
Vor Aufnahme von Auslandsgeschäften sollte eine gründliche Recherche erfolgen: Wie sehen Märkte aus, welche Besonderheiten sind im Ausland zu beachten ...?	
Die wichtigsten Informationsangebote erhält ein Unternehmen beispielsweise aus folgenden Quellen:	
Staatliche und halbstaatliche Angebote	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <a href="http://www.go-international.at">www.go-international.at</a> (eine Initiative von WKO und BM-WFJ)</li> <li>– Statistik Austria (<a href="http://www.statistik.at">www.statistik.at</a>)</li> <li>– Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (<a href="http://www.bmwf.w.gv.at">www.bmwf.w.gv.at</a>)</li> <li>– Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (<a href="http://www.wifo.ac.at">www.wifo.ac.at</a>)</li> <li>– Außen-Ministerium (<a href="http://www.bmeia.gv.at">www.bmeia.gv.at</a>)</li> </ul>
Kammern und Verbände	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wirtschaftskammer Österreich (<a href="http://www.wko.at/awo">www.wko.at/awo</a>), Länderkammern und AWO (Außenwirtschaftsorganisation der WKO)</li> <li>– Industriellenvereinigung (IV) sowie weitere Fachverbände und Interessensvereinigungen</li> </ul>
EU-Beratungsstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Enterprise Europe Network (EEN (<a href="http://www.enterpriseeuropenetwork.at">www.enterpriseeuropenetwork.at</a>))</li> </ul>
Individuelle Recherchen im Zielland	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Internet-Recherchen in der Landessprache</li> <li>– Lokale Experten, die Kultur und Branchen kennen sowie Lieferanten und Kunden</li> <li>– Andere Unternehmer mit Markterfahrung (z.B. öst. Unternehmen)</li> <li>– Markt-/Messebesuche und -Beobachtungen</li> <li>– Studien, Sekundärdaten, Branchen-Reports, Registerauskünfte, Medienberichte, Fachjournale ...</li> </ul>

Die wichtigsten **staatlichen Informationsangebote** findet man beim Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, den Auslandsvertretungen Österreichs und bei der Statistik Austria.

Unter den **Kammern und Verbänden** sind neben den unter der Wirtschaftskammer Österreich etablierten neun Landeskammern vor allem das weltweite Netz der österreichischen **Außenwirtschafts-Center** (öst. Wirtschafts-Delegierten) zu nennen, das in allen wichtigen Export- (und Import-) Ländern vertreten ist, sowie die eigene Förderschiene dazu ([www.go-international.at](http://www.go-international.at)). Diese Serviceeinrichtungen sind mittlerweile nicht mehr nur im Bereich der klassischen Außenhandelsförderung tätig, sondern decken alle Belange der **Internationalisierung bzw. der Außenwirtschaftstätigkeit** ab. Dazu gehören Dienstleistungsexporte ebenso, wie die Be-



werbung Österreichs als Wirtschafts- und Investitionsstandort ([www.advantageaustria.com](http://www.advantageaustria.com)), der internationale Technologietransfer oder der Bildungsexport.

Im **privatwirtschaftlichen Bereich** leisten österreichische Auslandsbanken insbesondere in den CEE-Märkten wichtige Informationsarbeit. Schließlich sind die so genannten **EU-Beratungsstellen** zu nennen, die innerhalb der EU über das so genannte Enterprise Europe Network wertvolle Unterstützung anbieten.

## 1.2 Auswahl von Auslandsmärkten

Bevor man sich auf internationale Aktivitäten einlässt, sollten einige vorbereitende Grundsatzüberlegungen sehr bewusst angestellt werden:

### 1.2.1 Strategische Grundsatzentscheidung

**(1)** Wollen wir uns überhaupt im Ausland engagieren? Warum? Welche Ziele werden mit einem Auslandsengagement verfolgt und wie sollen sie erreicht werden? Die Antwort hängt davon ab, welche Vorteile man sich von einem Auslandsengagement verspricht, u. a. im Hinblick auf Umsatzausweitung, Kapazitätsauslastung, Kostensenkung, Gewinnzuwachs oder Beschäftigungssicherung.

Toyota hatte dies für den Eintritt in den US-amerikanischen Markt griffig formuliert: Beat Benz! Man sollte auch beherzigen: Kein Export um jeden Preis.

**(2)** Suchen wir für die bestehende **Produktpalette** neue Märkte – wobei das Produkt gegebenenfalls auch angepasst und verändert werden muss – (**ressourcenorientierte Strategie**) oder wollen wir für ausgewählte Zielmärkte Produkte entwickeln (**marktorientierte Strategie**)?

**(3)** Welcher Markt ist für unsere Produkte geeignet? Hat das Unternehmen exportfähige Produkte? Haben Sie irgendeine besondere Kern-Kompetenz? Müssen Produkte gegebenenfalls angepasst werden? Zur Beantwortung dieser Fragen müssen vergleichende Marktanalysen angefertigt werden, die u. a. das Nachfragepotential, das Absatzpotential, die Kundenzielgruppen und die interne und externe Wettbewerbsstruktur erhellen.

**(4)** Welche **Art von Auslands-Engagement** wollen wir? Wollen wir allein vorgehen oder eine Kooperation mit anderen Unternehmen – im Inland oder Ausland – suchen? Dies hängt von zahlreichen Aspekten ab, zb.:

- Können wir den Markt von Österreich aus bedienen oder müssen wir „vor Ort“ präsent sein? Hierbei sind Gesichtspunkte zu berücksichtigen wie zum Beispiel Transportkosten, Verteilungssysteme, Serviceintensität, Kundenbeziehungen, Einfuhrvorschriften etc. Eine wichtige Entscheidung ist dabei, ob ein **Produktionsunternehmen** oder nur eine **Distributionseinheit** errichtet werden soll.
- Wollen wir nicht nur auf der strategischen, sondern auch auf der operativen Managementebene entscheiden und führen?
- **Welche Kosten** entstehen durch unterschiedliche Formen des Engagements? Wie viel Kapital wollen wir investieren?
- Sind die wirtschaftlichen und politischen **Risiken** akzeptabel?

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

Grundlage eines Auslands-Engagements sollte eine **umfassende strategische Analyse** sein. Sie geht von den Unternehmenszielen und den Grundprinzipien des Unternehmens aus und muss unbedingt die mit dem internationalen Engagement anvisierten Ziele definieren.

Dies wird ergänzt durch eine nach innen und außen gerichtete **SWOT-Analyse** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken).

Aus diesen analytischen Grundlagen wird dann ein **strategisches Konzept** entwickelt. Es umfasst neben der Selektion der Zielmärkte (Marktauswahl) die Frage, wie man in diese Märkte eintreten will (ob man beispielsweise für die gegebene Produktpalette neue Märkte sucht oder auch mit gegebenenfalls neu zu entwickelnden oder entsprechend anzupassenden Produkten auf neue Märkte vordringen will (Markteintrittsstrategie), die Entscheidung über die **Markteintrittsform** (dies reicht von bloßem Export bis zur Tochtergesellschaft und ist vor allem eine Frage des

Kapitaleinsatzes und des unternehmerischen Risikos), die Entscheidungen über die Marketinginstrumente und die Organisation dieser Parameter im Unternehmen. Dies ist zu ergänzen durch **Finanzierungsüberlegungen**.

Oft wird es sich anbieten, die Gesamtheit dieser Vorüberlegungen als Projekt durchzuführen, um Alternativen zu erarbeiten und die Entscheidungen sorgfältig vorzubereiten.

## 1.2.2 Geschäftsanbahnung

Für viele Unternehmer ergibt sich der erste Geschäftskontakt ins Ausland zufällig, weil sie mit einem späteren Geschäftspartner irgendwo aus ganz anderem Anlass zusammengetroffen sind oder weil von bislang unbekannter Seite ein Auftrag eingeht (Ordergeschäft). Dies kann immer passieren, dass ein Kontakt zufällig zustande kommt, z.B. auch auf Messen. Erfolgreich werden Sie aber nur durch systematischen und kontinuierlichen Auf- und Ausbau der Märkte.

Eine **gezielte Geschäftsanbahnung** kann auf vielfältige Weise erfolgen:

- Unternehmen stellen sich auf **Messen** im Inland oder Ausland vor,
- durch Aufnahme in **Profil- und Adressdateien** von Verbänden, Banken, Kammern und Institutionen (beispielsweise bei [www.advantageaustria.com](http://www.advantageaustria.com) oder es kann eine Registrierung im Supply Roster beim IAPSO, dem Inter Agency Procurement Service Office der Vereinten Nationen erfolgen oder in das Unternehmensregister einzelner UN-Organisationen, die Aufträge bringen könnten),
- durch Präsentation im **Internet mit eigener Website und/oder Webshop**,
- durch gezielte Werbung in in- und ausländischen **Fachzeitschriften**,
- in branchenspezifischen Länderbeilagen großer ausländischer **Tageszeitungen** (die zum Beispiel oft im Zusammenhang mit Staatsbesuchen aufgelegt werden),

- durch Teilnahme an **Informations- und Kontaktabbauungsreisen**, (z.B. Wirtschafts-Missionen der öst. Wirtschaftsdelegierten in den Ländern) die nicht selten seitens öffentlicher Stellen finanziell unterstützt werden ... dann wartet man ab, ob Fische (= Kunden) anbeißen.
- Durch gezielte **Direct-Marketing-Aktivitäten** im Sinne der Sales Funnel- Philosophie.

Zusätzlich werten Unternehmen Informationen aus dem Ausland aus und schreiben potentielle Partner von sich aus direkt an (**Offert-Geschäft**). Ohne großen Aufwand kann man allen Firmen-Mitarbeitern mitgeben, dass sie aus dem Urlaub

Kontaktadressen mitbringen. Auch wenn die Adressen nicht immer aktuell sind, kann man sich oft die lokalen „gelben Seiten“ oder lokale Fachzeitschriften beschaffen oder mit lokalen Institutionen Kontakt aufnehmen. Hierzu zählen zum Beispiel Trade Development Boards (Councils) anderer Länder oder die Wirtschaftsabteilungen der österreichischen Botschaften und Konsulate im Ausland.

Ferner kann man an **internationalen Ausschreibungen (tenders)** teilnehmen, über die u. a. die Wirtschaftskammer Österreich (WKO) informiert. Ebenso können bilaterale Verbände und Vereine wertvolle Informationen und Hilfestellungen geben, wie zum Beispiel die Österreichisch-Saudi-Arabische Gesellschaft oder österreich-russische und -amerikanische Gesellschaft sowie weitere solcher Gesellschaften.

Informationen, die von ausländischen Regierungsstellen ins Internet gestellt werden, sind immer mit Vorsicht zu genießen, weil oft unbequeme Details verschwiegen und zum Teil auch falsche Behauptungen aufgestellt werden. Allerdings sind auch externe Daten von dritter Seite nicht immer 100-prozentig richtig.

Der **Beratungs- und Unterstützungsservice** der österreichischen Wirtschafts-Delegierten im Ausland ebenso wie der diplomatischen Vertretungen ausländischer Staaten in Österreich hängt von der personellen Kompetenz und dem persönlichen Engagement der Ansprechpartner im Einzelfall ab. Die Erfahrungen mit Anfragen von Österreich an unsere diplomatischen Vertretungen im Ausland werden sehr unterschiedlich bewertet. Anfragen an ausländische Vertretungen in Österreich schneiden aber durchwegs schlechter ab. Viele Entwicklungsländer können ihre Botschaften oder Konsulate in Österreich schon aus Kostengründen nur mit Mühe offen halten. Wenn es daher irgendwie finanziell möglich ist, sollte man deshalb die Kosten auf sich nehmen und eine Sondierung direkt „vor Ort“ – im Ausland – vornehmen, um dann erst zu entscheiden, wieweit vertiefende Markterkundungen sinnvoll sind.



### Hinweis

Bei Reisen in außereuropäische Länder sollte man neben den österreichischen Botschaften und/oder den Außenwirtschafts-Centern der Außenwirtschaft (AWO) der Wirtschaftskammer (WKO) auch den Kontakt zu Kreditversicherungen oder lokalen Banken suchen.

Empfehlenswert ist in bestimmten Ländern auch der Kontakt zu kirchlichen oder karitativen Entwicklungshilfe-Organisationen, die in der Regel über profunde und verlässliche Informationen verfügen sowie Kontakte zu lokalen Unternehmen und Verbänden vermitteln können. Dies sollte man ergänzen durch Gespräche mit Botschaftsvertretern anderer Länder und Repräsentanten internationaler Institutionen wie Weltbank, Internationalem Währungsfonds (IWF/IMF) oder dem Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP/PNUD). Diese Liste ist nur beispielhaft; es gibt noch sehr viel mehr an Informationsmöglichkeiten im Zielland.

Ganz wichtig aber – das zeigen die Erfahrungen immer wieder – ist der **Erfahrungsaustausch** mit anderen Unternehmern, und zwar sowohl mit eigenen Zulieferern, Kunden, durchaus auch Konkurrenten, als auch mit erfahrenen Kollegen aus anderen Branchen im Inland und im Zielland.

Im Hinblick auf die Anbahnung konkreter Kontakte sind **Messen** eines der erfolgreichsten – aber auch teuren – Marketinginstrumente – natürlich nur, wenn sie entsprechend vor- und nachbearbeitet werden: Kontaktpflege ist dort wichtig. In diese sollten immer auch wichtige Mitarbeiter des „eigentlichen“ Geschäftspartners einbezogen werden. Nach dem Motto „Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft“ kann man beispielsweise anlässlich nationaler Feiertage oder Feste oder zum Firmenjubiläum oder aus sonst einem Anlass einen Gruß senden und überhaupt den Partner auch über Entwicklungen und Veränderungen im eigenen (Export-)Land auf dem Laufenden halten, auch wenn dies nicht direkt mit einem Auftrag zusammenhängt.

### Hinweis

In vielen Kulturkreisen – nicht nur, aber insbesondere in Asien – wird man es Ihnen als besondere Höflichkeit anrechnen, wenn Sie auf Ihrem Messestand Ansprechpartner zur Verfügung stellen, die die Landessprache beherrschen, zumindest als Dolmetscher. Dies senkt zudem die „Eintrittsschwelle“ erheblich. Sie sollten darauf am Messestand hinweisen.

Messen dienen neben der **Präsentation von Waren** und der **Informationsvermittlung** auch der **Anbahnung von Kontakten** und dem **Abschluss von Kontrakten** (Verkaufsmessen), so dass sie teils Vorstufe des Außenhandels, teils selbst Handelsform sind. Messen verursachen immer Kosten, die sehr genau geplant werden müssen. Wenn nach einer Messe keine Projekte abgeschlossen werden können, die Umsatz oder Gewinn steigern, sollten die Messe-Auftritte genau überprüft werden.

Vielen Unternehmen ist die Orderfunktion, d. h. das Hereinholen von Aufträgen, weniger wichtig als die **Kommunikationsfunktion**. Schätzungsweise können 20 % aller Exportaufträge auf Messebeteiligungen zurückgeführt werden. Aus Anbietersicht sind Messen im Ausland auch Gelegenheiten, Absatzwege, Kaufgewohnheiten und Verbraucherpräferenzen kennenzulernen und – last but not least – das Konkurrenzangebot zu prüfen.

#### Hinweis

Bereits der einfache und kurze Weg über die Grenze kann sich für österreichische Unternehmen lohnen, um erste Kontakte zu ausländischen Kunden herzustellen: Deutschland ist der wichtigste Messeplatz der Welt; mehr als zwei Drittel der international bedeutsamen Messen finden hier statt.

Nimmt man als Aussteller teil, müssen für Messen und Ausstellungen Waren, Anlagen und andere Güter ins Ausland transportiert und gegebenenfalls anschließend wieder zurückgebracht werden. Die damit verbundenen Kosten können erheblich sein. Es gibt deshalb **öffentliche Förderungen** – neben allgemeiner Beratung – für Messebeteiligungen österreichischer Firmen im Ausland (zu finden bei [www.go-international.at](http://www.go-international.at)). Sofern die auf Messen angebotenen Güter im Ausland nicht verkauft werden sollen, muss bei der Verbringung ins Gastland eine bestimmte zollrechtliche Behandlung erfolgen, damit der nur vorübergehende „Import“ ins Gastland nicht zu Zoll- oder anderen Abgabenzahlungen führt.

Befragungen zeigen, dass Unternehmen mit zunehmender Größe und in ganz bestimmten Branchen sich mehr an Messen beteiligen (z.B. Anlagenbau, Maschinen, ...). Das wichtigste Problem ist der Aufwand für die Messevorbereitung. In kleineren Unternehmen nimmt meist der Chef selbst an den Messen teil und ist dadurch entsprechend belastet. Die Nachbereitung kommt daher oft zu kurz, und dies wiederum beeinträchtigt den Nutzen der Messebeteiligung.

Wenn man schon etwas weiter „globalisiert“ ist, empfehlen sich **komplementäre Aktivitäten**: Erste Anlaufstelle ist die Außenwirtschaft der WKO, die zahlreiche Informationsveranstaltungen, Wirtschaftstage und Exportseminare veranstaltet. Die Außenwirtschaft berät zudem kompetent bei der Markterschließung und vermittelt auch Kontakte und Kooperationen ([www.wko.at/awo](http://www.wko.at/awo)). 660 Experten in über **110 Stützpunkten auf fünf Kontinenten** und 140 Fachleute im Inland halten Länderinformationen, Branchenwissen und Partner-Netzwerke für Sie bereit. In Ihren Märkten und Ihren Branchen kennt die AWO “die Spielmacher, die Spieler, die Aufstellung der Konkurrenz, die Regeln und die Schiedsrichter”. Informationen gibt es weiters zu Handelsabkommen, Aussenwirtschafts- und Zollrecht sowie zu den wichtigsten Drittländern außerhalb der EU.

So weit, so gut. Nun liegen also Anfragen, Angebote und Kaufaufträge auf Ihrem Tisch. Wenn man es nicht schon vorher gemacht hat, muss spätestens jetzt – am einfachsten durch eine SWOT-Analyse – untersucht werden, ob das Unternehmen grundsätzlich Chancen auf Auslandsmärkten hat. Und dann muss entschieden werden, welche Märkte von Interesse sind. Hier besteht ein gewisses Wechselspiel, weil die Stärken und Schwächen eines Unternehmens auch marktabhängig sind, während umgekehrt die Marktauswahl vom Profil des Unternehmens mit bestimmt wird.

## 1.3 SWOT-Analyse

Eine SWOT-Analyse untersucht **Stärken** (strengths), **Schwächen** (weaknesses), **Chancen** (opportunities) und **Risiken** (threats). Sie geht von den Unternehmenszielen und den Grundprinzipien des Unternehmens aus und kann sich auf das Unternehmen insgesamt, auf ein Produkt, eine Produktgruppe, ein Projekt oder einzelne Prozesse erstrecken, entweder allgemein oder mit Blick auf bestimmte Märkte.

Ebenso kann eine SWOT-Analyse für **Exportmärkte**, für **Direktinvestitionen** und eigentlich für jede Entscheidungsfrage angestellt werden. Die Perspektive ist dabei sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet: Stärken und Schwächen beziehen sich auf interne Aspekte des Unternehmens und können vom Unternehmen beeinflusst werden (zum Beispiel das Produktprogramm oder das Marketingkonzept), Chancen und Risiken ergeben sich aus den externen Rahmenbedingungen und entziehen sich der Beeinflussung durch das Unternehmen (zum Beispiel die rechtlichen Rahmenbedingungen im Zielland).

SWOT-Analysen haben nur einen gewichtigen **Nachteil**: sie hängen sehr stark von vorhandenen Input und Export-Erfahrungen sowie -Wissen ab. Es empfiehlt sich daher fast immer, externe Personen dazu zu nehmen, die auch kritische, neutrale Positionen einbringen können, die Firmen-intern sonst nicht kommen würden.

### 1.3.1 Stärken und Schwächen (SW-Analyse)

Für die unternehmensinternen Stärken und Schwächen (**strengths and weaknesses**) müssen Kriterien und Indikatoren erarbeitet werden.

**Stärken** sind komparative Vorteile des Unternehmens (bzw. des Produkts), zum Beispiel im Hinblick auf die **Kernkompetenzen** und die technischen, personellen, organisatorischen oder finanziellen Ressourcen und Kapazitäten des Unternehmens.

**Schwächen** sind komparative Nachteile, Defizite oder, anders formuliert, „**Bereiche mit Verbesserungspotentialen**“. Sie signalisieren Handlungsbedarf.

Stärken und Schwächen können sinnvoll nur im (zumindest impliziten) Vergleich mit anderen Unternehmen betrachtet werden, wobei sowohl aktuelle als auch potentielle Konkurrenten zu berücksichtigen sind.

Sinnvoll ist es, sich für jedes Kriterium mit einem **vorbildhaften Unternehmen** zu vergleichen (**benchmarking**), denn der Vergleich mit einem fußkranken Kollegen verleitet zur Selbstüberschätzung. In vielen Fällen ist es auch möglich, statt an einem Vergleichsunternehmen sich an etablierten Normen und Standards zu orientieren (beispielsweise ISO- oder ÖNORM-Normen), um ihre Erreichung zu überprüfen.

Produkte lassen sich natürlich fast problemlos vergleichen; das „fast“ bezieht sich auf Produktionsdetails, Rezepturen und sonstige Geheimnisse.

In der Praxis ist es hingegen nicht immer einfach, Vergleichsdaten für Konkurrenzunternehmen zu bekommen, denn viele Daten sind – und bleiben – natürlich unternehmensintern. Insbesondere der Vergleich mit ausländischen Konkurrenten in neuen Zielmärkten ist daher nicht im-

mer leicht durchzuführen. Im näheren Umfeld hingegen – österreichische oder auch deutsche Konkurrenten im Auslandsmarkt – lässt sich so manches in Erfahrung bringen, zum Beispiel aus veröffentlichten **Jahresabschlüssen**. Zudem kennt man sich meist in der Branche, und ein bisschen Umhören trägt viel Interessantes zusammen. („Ich sage es Ihnen nur unter dem Siegel der Verschwiegenheit ...“, und schon ist es rum im Markt).

#### Hinweis

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

### 1.3.2 Chancen und Risiken (OT-Analyse)

Auf der anderen Seite müssen die Chancen und Risiken (Gefahren) (**opportunities and threats**) analysiert werden, die sich aus dem in- und ausländischen Umfeld ergeben, also unternehmensextern sind und sich der Beeinflussung durch das betrachtete Unternehmen entziehen, u. a. die Wettbewerbsstruktur, traditionell und kulturell geprägte Besonderheiten.

**Chancen** (opportunities) ergeben sich aus einem **positiven Umfeld**, in welchem die Stärken des Unternehmens unterstützt werden und folglich ausgebaut werden sollten, gegebenenfalls unter Zurückführung anderer Aktivitäten, für die Schwächen oder Risiken identifiziert wurden (z.B. eine günstige Regierungskoalition, die den Rechtsrahmen günstig verändert; aktuelle Ereignisse, aus denen man Nutzen ziehen kann: Hackerangriffe zum Beispiel bereiten den Markt für elektronischen Datenschutz vor.) Ein allgemeiner Bedarf an bestimmten Gütern ist grundsätzlich eine Chance. Das Marktpotential sollte allerdings etwas präziser quantifiziert werden, als es einmal ein Schuhsohlenhersteller tat: 1 Milliarde Chinesen mal zwei Füße ist gleich Marktchance.

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

Eine Umfeldanalyse umfasst insbesondere eine **Branchenanalyse**:

**Branchenstruktur** (Organisation, Zahl der Anbieter), **Marktanteile** (absolut, relativ, Verhältnis zu Marktanteilen von Konkurrenten; beispielsweise kann man dies ausdrücken als 1 = ebenso groß wie der Konkurrent, beide sind gemeinsam Marktführer; 2 = zweimal so groß wie der Zweite; 0,5 = halb so groß wie Marktführer), Kapazitätsauslastung, Umsätze, Qualitäten, Preise, sonstige Konditionen, Lieferfristen, Service, Substituierbarkeit, Kostenstruktur, Gewinnsituation etc.

Hinzu kommen eine Analyse der **Kundenstruktur** (u. a. Zahl und Bedeutung der Kunden) sowie eine **allgemeine Nachfrageanalyse** (Erfahrungen, Trends). Erste Anhaltspunkte kann man aus der Zahlungsbilanzstatistik erhalten, entweder aus den Importdaten des Ziellandes und/oder aus den Exportdaten des Lieferlandes. Sehr oft sind diese Angaben jedoch wenig güterspezifisch differenziert, sondern beleuchten nur Güteraggregate („Investitionsgüter, Baumaschinen“ statt Bulldozer, „Elektrogeräte, Konsumgüter“ statt Kaffeemaschinen). Daher muss man meist noch präzisere Daten suchen.

Die **allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen** beeinflussen u. a. die Kaufkraft und die Konsumgewohnheiten (interessanterweise lassen sich Luxusgüter oft gerade in ärmeren Ländern absetzen, weil sie als Statussymbole für die Reichen einen guten Markt haben; ein Beispiel ist China, das wegen seiner Bevölkerungszahlen lange Zeit oft nur als immenser Markt galt, inzwischen aber insbesondere für Luxusgüter zu einem attraktiven Markt gereift ist). Hinzu kommen die landesinternen Finanzierungsmöglichkeiten oder die Fluktuationen der Wechselkurse (Volatilität), die steuerliche Belastung von Gewinnen oder allgemein die Kalkulationsicherheit. Ein wichtiger Aspekt ist auch die Verfügbarkeit von Inputs, auf die ein Unternehmen zurückgreifen muss, sei es im Hinblick auf materielle Vorleistungen (Rohstoffe, Halb- und Fertigprodukte) oder Dienstleistungen, sei es die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften.

Die **politischen Rahmenbedingungen** können die Stabilität von Geschäftsbeziehungen oder das Risiko von Investitionen stark beeinflussen, u. a. im Hinblick auf das Enteignungsrisiko oder die Einschränkung der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit. Zum Beispiel ist immer wieder zu beobachten, dass Investoren aufgrund der Investitionsgesetzgebung im Gastland eine „Mindestbelegschaft“ für das Management lokal rekrutieren müssen, wobei die Qualifikationen nicht immer im Vordergrund stehen können.

Hinzu kommen **Transfer-Risiken** für Kapital und Gewinne sowie ethnische oder religiöse Spannungen und Auseinandersetzungen bis hin zum Bürgerkrieg, aber auch die Unterbrechung von Geschäftsbeziehungen durch ein Embargo, so wie es viele deutsche Unternehmen im Hinblick auf Irak oder Serbien erleben mussten (sogenanntes Länderrisiko).

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

### Exkurs

Zwischen Agentenhonoraren, Sponsorengeldern und „nützlichen Aufwendungen“ (sprich: „Schmiergeldern“) ist schwer zu unterscheiden. Eine OECD-Arbeitsgruppe gegen Korruption schätzt, dass fast jeder Exporteur bereits einmal bestochen und so versucht hat, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. 1997 hat die OECD eine **Konvention gegen Korruption** verabschiedet, die von 34 Staaten unterzeichnet wurde; erst 26 haben sie – in unterschiedlicher Stringenz – in nationale Gesetze umgesetzt.

In Österreich ist **Bestechung** – auch im Ausland – ein Straftatbestand. Jedoch: In Ländern mit endemischer Korruption – u. a. China, Russland oder im arabischen Raum – kann ein Unternehmen durch Verzicht auf Schmiergeldzahlungen schnell Marktanteile einbüßen. Eine echte Zwickmühle. Aber es gibt lokale Makler und andere Agenten, die für ihre Leistungen legale Beratungsrechnungen stellen können ... Es lohnt sich auch immer wieder, im Unternehmen „**Compliance**“-**Spielregeln** zu entwickeln, die dann von allen einzuhalten sind.

In China und auch anderen Ländern ist die Abgrenzung zwischen strafrechtlich relevanter Korruption und der **Pflege und Nutzung sozialer Beziehungen** (guanxi) – einschließlich Vetternwirtschaft und Nepotismus – fließend. Manche Beobachter unterscheiden auch zwischen „groß“ und „kleiner Korruption“. Man sollte die „petite corruption“ zwar nicht verniedlichen, sie aber doch abgrenzen gegen die endemische Korruption größten Stils, die bei Politikern in leider sehr vielen Ländern zu beobachten ist.

Die **soziologischen, kulturellen und demographischen Rahmenbedingungen** geben Aufschluss über die Familien-, Alters- und Geschlechterstruktur oder das Bildungsniveau der Konsumenten (in Ländern mit hohem Analphabetismus zum Beispiel können Werbebotschaften nur bedingt auf Schrift aufbauen; stattdessen kann Radiowerbung effizienter sein). Ein Markt wie Japan hat traditionell sehr viel längere Vertriebswege als zum Beispiel Österreich, in die ausländische Unternehmen nur „mit langem Atem“ einsickern können; patriarchalisch geprägte Gesellschaften sind anders anzusprechen als emanzipierte; religiöse Normen setzen häufig Gebote oder Verbote – die Liste der Beispiele ließe sich beliebig verlängern.

Ein wichtiger Aspekt ist oft auch die Rolle von einflussreichen **Interessengruppen** (zum Beispiel Frauen-, Umwelt-, Minderheiten- und andere Gruppen) sowie die Einschätzung von relevanten Behörden und anderen Institutionen. Der Kontakt mit und ein positives Verhältnis zu diesen Akteuren ist oft ein wichtiger Aspekt, den man bei der Planung (und Budgetierung!) einer Markteintrittsstrategie nicht früh genug berücksichtigen kann.

Zu den Rahmenbedingungen zählen ferner geographische und klimatische Faktoren sowie die relevante **Verkehrs- und Kommunikations-Infrastruktur** des Ziellandes. Besonderheiten der Infrastruktur können beispielsweise die Vertriebswege beeinflussen, wenn statt Lkw oder Bahn Boote verwendet werden müssen; in tropischem Klima müssen für verderbliche Ware durchgehende Kühlketten möglich sein; ständig zusammenbrechende Strom- oder Telefonnetze können ebenso gravierende Hindernisse darstellen wie extrem unzuverlässige Verkehrsverbindungen.