dena
Deutsche Energie-Agentur

MITTELSTAND GLOBAL
EXPORTINITIATIVE ENERGIE

Energy Solutions Go International

Praxisnahe Unterstützung bei der Auslandsmarkterschließung

www.german-energy-solutions.de

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

Herausgeber
Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)
Erneuerbare Energien und energieeffiziente Mobilität
Chausseestr. 128a
10115 Berlin

Tel.: +49 (0)30 – 726 165-600
Fax: +49 (0)30 – 726 165-699
E-Mail: exportinfo@dena.de
Internet: www.dena.de

Autoren
Catharina Schönian
Laura Prawatky (Aktualisierung 2016)

Stand
November 2016

Druck
Ruksaldruck GmbH und Co. KG

Bildnachweis
©istockphoto.com/manley099

MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C104247

Print CO2 kompensiert
Id-Nr. 1660835
www.bvdm-online.de

Alle Rechte sind vorbehalten. Die Nutzung steht unter dem Zustimmungsvorbehalt der dena.

Sämtliche Inhalte wurden mit größtmöglicher Sorgfalt und nach bestem Wissen erstellt. Die dena übernimmt keine Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen. Für Schäden materieller oder immaterieller Art, die durch Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen unmittelbar oder mittelbar verursacht werden, haftet die dena nicht, sofern ihr nicht nachweislich vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden zur Last gelegt werden kann.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungen **3**

1 Einleitung **4**

1.1 Bedeutung des Außenhandels für deutsche Anbieter nachhaltiger Energielösungen 4

1.2 Die Exportinitiative Energie 4

2 Grundvoraussetzungen für die Expansion ins Ausland **5**

2.1 Interne Unternehmensanalyse 5

2.1.1 Situation des Unternehmens auf dem Heimatmarkt 5

2.1.2 Exportfähigkeit von Produkt oder Dienstleistung 5

2.2 Kosten- und Kapitalbedarfskalkulation 6

2.3 Zieldefinition und Zeitplanung 6

2.4 Personelle Ressourcen 7

2.5 Checkliste 1: Grundvoraussetzungen für die Expansion ins Ausland 8

3 Planungsphase **9**

3.1 Markt- und Umfeldanalyse 9

3.1.1 Wettbewerbsfähigkeit des Produkts bzw. der Dienstleistung im Ausland 9

3.1.2 Rahmenbedingungen 10

Weiterführende Informationen 11

3.2 Vorauswahl von Zielmärkten 11

3.3 SWOT-Analyse 13

3.4 Internationale Marketingstrategie 14

3.4.1 Produkt- und Servicegestaltung 14

Weiterführende Informationen 16

3.4.2 Internationale Kommunikation 16

Weiterführende Informationen 17

3.4.3 Distribution, Vertriebswege und Partner 17

3.4.4 Export-Preisgestaltung 21

Weiterführende Informationen 21

3.5 Exportförderung und Exportfinanzierung 21

3.5.1 Spezielle Fördermöglichkeiten für KMUs 21

3.5.2 Exportfinanzierung 22

3.5.3 Risiko- und Wirtschaftlichkeitsanalyse 22

Weiterführende Informationen 22

3.6 Recht und Haftung ... 22
3.7 Zulassungen und Genehmigungen ... 23
3.8 Zollbestimmungen ... 23
Weiterführende Informationen ... 24
3.9 Checkliste 2: Planungsphase ... 25
4 Marktbearbeitung ... 26
4.1 Akquisitionsphase ... 26
4.1.1 Das Vorgehen beim Aufbau eines Kontaktnetzwerks ... 26
4.1.2 Auswahlkriterien für die Teilnahme an Auslandsveranstaltungen ... 27
4.1.3 Auslandsreisen ... 27
Weiterführende Informationen ... 28
4.2 Berücksichtigung kultureller Unterschiede ... 28
Weiterführende Informationen ... 29
4.3 Exportkreditversicherung ... 29
Weiterführende Informationen ... 30
4.4 Checkliste 3: Markterschließung ... 30
5 Fazit ... 31
6 Übersicht: Weiterführende Informationen ... 32
7 Kontakt und Partner der Exportinitiative Energie ... 34
Literatur-/Quellenverzeichnis ... 42

Abkürzungen

AHK	Auslandshandelskammer
B2B	Business-to-Business
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
CSP	Hochtemperatur-Solarthermie (Concentrated Solar Power)
dena	Deutsche Energie-Agentur GmbH
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
EE	Erneuerbare Energien
EU	Europäische Union
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
GTAI	Germany Trade and Invest – Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH
IHK	Industrie- und Handelskammer
Incoterms	International Commercial Terms, auf Deutsch: Internationale Handelsklauseln
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
PEP	Projektentwicklungsprogramm für Entwicklungs- und Schwellenländer der GIZ
PV	Photovoltaik
SWOT-Analyse	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats-Analyse
USA	United States of America

1 Einleitung

Die Internationalisierung eines Unternehmens bedeutet: in die Zukunft investieren.

1.1 Bedeutung des Außenhandels für deutsche Anbieter nachhaltiger Energielösungen

Der globale Handel und grenzüberschreitende Investitionen gehören zu den wichtigsten Voraussetzungen für Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand in Deutschland. Im internationalen Vergleich liegt die deutsche Exportwirtschaft insgesamt auf Platz drei, direkt hinter China und den USA. Dies spiegelt auch die Exportquote der deutschen Anbieter nachhaltiger Energielösungen wider; so lag sie z. B. im Jahr 2014 bei 67 Prozent in der Windbranche oder bei 65 Prozent im Bereich der Photovoltaik. Die Investitionen in nachhaltige Energielösungen befinden sich weltweit im Wachstum. International haben sich dadurch erhebliche neue Marktpotenziale gebildet, die es nun auszuschöpfen gilt. Deutsche Unternehmen sind dabei sowohl im produzierenden Bereich als auch auf allen anderen Stufen der Wertschöpfungskette weltweit vertreten und genießen aufgrund von langjähriger Erfahrung, hohem Qualitätsanspruch und hervorragendem Kundenservice einen ausgezeichneten Ruf. Jedoch bedeutet die Expansion ins Ausland gerade für kleine und mittelständische Unternehmen eine große Herausforderung.

1.2 Die Exportinitiative Energie

Mit einem umfangreichen Informationsangebot zu internationalen Märkten, Seminarveranstaltungen, Geschäftsreisen ins Ausland, Möglichkeiten zur Kontaktanbahnung mit Kooperationspartnern aus dem Zielland, Marketingunterstützung und vielem mehr unterstützt die Exportinitiative Energie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) der Branche bei der Erschließung von Auslandsmärkten.

Mit diesem Leitfaden möchte die Exportinitiative Energie deutschen Unternehmen eine praxisorientierte Unterstützung für ihren Internationalisierungsprozess bieten. Er soll den Unternehmen dabei helfen, sich für den Aufbau und die Abwicklung von tragfähigen Auslandsgeschäften fit zu machen.

2 Grundvoraussetzungen für die Expansion ins Ausland

Vor der konkreten Umsetzung einer Auslandsmarkterschließung müssen Unternehmen zuerst überprüfen, ob die nötigen internen Kapazitäten dafür vorhanden sind. Die interne Kapazitätsprüfung für eine Auslandsmarkterschließung sollte dabei eine Unternehmensanalyse, Kosten- und Kapitalbedarfskalkulation, Zieldefinition und Zeitplanung sowie eine Analyse der personellen Ressourcen umfassen. Basierend auf der internen Kapazitätsanalyse kann beurteilt werden, ob das Unternehmen die Grundvoraussetzungen für eine Expansion ins Ausland erfüllt.

2.1 Interne Unternehmensanalyse

Die Ausgangssituation eines Unternehmens ist entscheidend für eine erfolgreiche Internationalisierung. Entscheidende Faktoren für eine gute Ausgangssituation sind dabei eine stabile wirtschaftliche Lage im bisherigen Absatzmarkt, hohe Liquidität bzw. Kreditfähigkeit für die kostenintensive Anfangsphase der Internationalisierung sowie der Vertrieb eines exportfähigen Produkts bzw. einer exportfähigen Dienstleistung.

2.1.1 Situation des Unternehmens auf dem Heimatmarkt

Generell können durch das Exportgeschäft Absatzkanäle diversifiziert, Gewinne mittel- und langfristig gesteigert und die Umsatzstabilität verbessert werden. Allerdings ist die Auslandsmarkterschließung nur dann sinnvoll, wenn das Unternehmen auf dem heimischen Markt konsolidiert ist.

Kurzfristig sollte eine Auslandsmarkterschließung nie als möglicher Weg aus einer wirtschaftlichen Krise in Erwägung gezogen werden, da die anfänglichen Investitionskosten einer nachhaltigen Internationalisierung beträchtlich sind und mit Gewinnen im Allgemeinen erst nach ein bis zwei Jahren gerechnet werden kann. Jedoch kann eine Auslandsmarkterschließung das Risiko einer wirtschaftlichen Krise eines Unternehmens durch die Diversifizierung seiner Absatzmärkte mindern und die wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens somit langfristig stärken.

2.1.2 Exportfähigkeit von Produkt oder Dienstleistung

Um herauszufinden, inwiefern ein Produkt oder eine Dienstleistung für den Export geeignet ist, müssen die exportrelevanten Eigenschaften und ausfuhrabhängigen Kosten sowie die Wettbewerbssituation auf Auslandsmärkten geprüft werden. Hinsichtlich der exportrelevanten Eigenschaften des Produkts bzw. der Dienstleistung sind folgende Fragen zu beachten:

- Bewirken hohe bzw. niedrige Temperaturen Veränderungen am Produkt?
- Kann es leicht beschädigt werden?
- Ist es ein Gefahrengut (leicht brennbar, beinhaltet es Lösungsmittel, chemische Stoffe etc.)?
- Ist das Produkt sehr groß, schwer oder sperrig? Ist ein Spezialtransport notwendig, wie z. B. für Windturbinen?
- Muss das Produkt nach Deinstallation vom Anbieter zurückgenommen und entsorgt werden, wie es z. B. bei Dünnschicht-Modulen der Photovoltaik-Branche üblich ist?
- Ist ein guter After-Sales-Service für im Ausland erbrachte Dienstleistungen langfristig kosteneffizient realisierbar?
- Kann das Produkt in der Ausführung des heimischen Marktes exportiert werden oder müssen Anpassungen für den ausländischen Zielmarkt vorgenommen werden wie bspw. Übersetzungen bei Softwareprogrammen, Angleichungen an die Normierung der Netzspannung bei elektrischen Geräten etc.?

Wenn ein Unternehmen mehrere dieser Fragen mit „ja“ beantworten kann, dann muss es mit zusätzlichen Kosten rechnen. Dennoch kann das Produkt bzw. die Dienstleistung exportfähig sein.

2.2 Kosten- und Kapitalbedarfskalkulation

Die Kosten- und Kapitalbedarfskalkulation sollte für die ersten zwei Jahre der Expansion in den ausländischen Zielmarkt durchgeführt werden.

Dabei sind die Kosten und der Kapitalbedarf für die folgenden Bestandteile der Auslandsmarkterschließung zu berücksichtigen:

- Erwerb von Marktanalysen, Studien und Kontaktdatenbanken,
- Nutzung von Beratungs- bzw. Anwaltsleistungen,
- Beteiligungen an Auslandsmessen (Teilnahmegebühren, Personalkosten, Reise- und Unterkunftskosten, ggf. Standgebühren etc.),
- Geschäftsreisen ins Zielland,
- Reisekostenübernahme für ausländischen Kundenbesuch,
- Erstellung von fremdsprachigen Informationsmaterialien für den Einsatz im Zielmarkt bzw. Erweiterung der Unternehmenswebseite um fremdsprachige Webseitenversionen/-bereiche,
- Personal für das Exportgeschäft,
- Beschaffung von im Zielland üblichen Qualitäts- oder Umweltzertifikaten,
- Versand von Mustern, Katalogen etc. ins Zielland,
- Zielmarktspezifische Anpassungen des zu exportierenden Produkts bzw. der zu exportierenden Dienstleistung und
- Investitionen in Forschung und Entwicklung.

Auftragsabhängige Exportkosten

Als auftragsabhängige Kosten bezeichnet man diejenigen Kosten, die nur durch den Geschäftsabschluss zustande kommen und je nach Zielmarkt unterschiedlich hoch ausfallen können. Diese Kosten müssen ebenfalls in die Kosten- und Kapitalbedarfskalkulation miteinfließen. Dazu zählen:

- Incotermsabhängige Kosten (Transport, Versicherung, Zoll, Dokumentenausstellung und Versand),
- Kosten für Transportverpackungen,
- Finanzierungskosten (späterer Zahlungseingang seitens der Kunden bzw. andere Zahlungsmodalitäten),
- Kosten für Kreditversicherungen und
- weitere länderspezifische Kosten (Konformitätserklärungen etc.).

2.3 Zieldefinition und Zeitplanung

Um eine Zieldefinition und Zeitplanung für die Auslandsmarkterschließung zu erstellen, kann auf den gesammelten Erfahrungen der Heimatmarkterschließung aufgebaut werden. Je genauer die Zieldefinition und Zeitplanung erfolgt, umso präziser die Kalkulation der Kosten und des Kapitalbedarfs. Dabei sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Wie viel Zeit ist für die Vorbereitung der Expansion einzuplanen?
- In welchem Zeitraum soll das Exportziel/die Umsatzerwartung im Zielland erreicht werden?
- Welche Exportquote sollte das Unternehmen für die ersten drei Jahre erzielen?

Diese Fragen sind unternehmens- und produktspezifisch zu bearbeiten.

2.4 Personelle Ressourcen

Einen Auslandsmarkt zu erschließen und dabei gleichzeitig das Tagesgeschäft mit unveränderter Personalstruktur weiterzuführen, stellt für Unternehmen eine Herausforderung dar. Auch wenn Mitarbeiter Fremdsprachen sprechen, muss geprüft werden, ob die für den Zielmarkt notwendigen Sprachkenntnisse, Marktkenntnisse, Exporterfahrungen, kulturelle Kompetenzen sowie Reisebereitschaft vorliegen und ob die nötigen Zeitkapazitäten bei den jeweiligen Mitarbeitern vorhanden sind, um die Exporttätigkeit zu übernehmen. Folgende Fragen müssen für die Export-Personalplanung beantwortet werden:

- **Sind personelle Kapazitäten vorhanden oder können diese geschaffen werden?**

Die Neuausrichtung eines Unternehmens auf internationale Märkte setzt die Schaffung von personellen Kapazitäten voraus. Diese können entweder intern generiert oder extern akquiriert werden. Wenn das Fachwissen sowie die benötigten Exporterfahrungen, Sprachkenntnisse, kulturellen Kompetenzen und Reisebereitschaft intern vorhanden sind, liegt die Umsetzung der Auslandsmarkterschließung durch das vorhandene Personal nahe. Andernfalls muss geprüft werden, ob das vorhandene Personal geschult, Fachpersonal neu eingestellt bzw. die Exportaktivität extern in ein Partnerunternehmen outgesourct werden soll.

- **Welche Kompetenzen lassen sich anhand von Schulungen aufbauen?**

Durch Schulungen lassen sich die theoretischen Grundlagen erwerben. Dennoch ist es hilfreich, sich durch einen Experten für Außenhandel unterstützen zu lassen, um typische Anfangsfehler, die z. B. durch fehlende internationale Erfahrung oder interkulturelle Kompetenz verursacht werden, zu minimieren.

2.5 Checkliste 1: Grundvoraussetzungen für die Expansion ins Ausland

Am Ende des zweiten, dritten und vierten Kapitels befindet sich zur Unterstützung von Unternehmen für die praktische Umsetzung einer Auslandsmarkterschließung jeweils eine Checkliste, mit deren Hilfe überprüft werden kann, ob alle relevanten Fragestellungen bearbeitet wurden.

Zu prüfende Fragestellungen	✓
Interne Unternehmensanalyse	
Besitzt das Produkt bzw. die Dienstleistung Eigenschaften, die die Exportkosten überdurchschnittlich ansteigen lassen *(dies ist z. B. der Fall bei Gefahrengütern, sperrigen, schweren oder großen Produkten, Softwareprogrammen oder sonstigen unternehmensspezifischen Eigenschaften)?*	
Wurden alle auftragsabhängigen Exportkosten beachtet *(z. B. Incoterms, Kreditversicherung, länderspezifische Kosten etc.)?*	
Kosten- und Kapitalbedarfskalkulation	
Wurden die Kosten für den Erwerb von Marktanalysen, Studien und Kontaktdatenbanken berücksichtigt?	
Wurden die Kosten für die Nutzung von Beratungsleistungen berücksichtigt?	
Wurden die Kosten für die Teilnahme an Auslandsmessen mit einkalkuliert *(Teilnahmegebühren, Personalkosten, Reise- und Unterkunftskosten, ggf. Standgebühren etc.)?*	
Wurden die Reisekosten von Geschäftsreisen zur Kontaktanbahnung/Akquise im Ausland berücksichtigt?	
Wurden zu übernehmende Reisekosten bei ausländischen Kundenbesuchen einkalkuliert?	
Wurden die Kosten für die Erstellung von fremdsprachigen Informationsmaterialien/Webseitenbereichen für den Zielmarkt berücksichtigt?	
Wurden die Personalkosten des Exportvorhabens einkalkuliert?	
Wurden die Kosten für notwendige Ausstellungen von Qualitäts- und Umweltzertifikaten beachtet?	
Wurden die Kosten für den Versand von Mustern und Katalogen berücksichtigt?	
Wurden die Kosten für auslandsmarktspezifische Produktanpassungen sowie von möglichen Patentanmeldungen auf internationaler Ebene beachtet?	
Zieldefinition und Zeitplanung	
Wurde die benötigte Vorbereitungszeit für die Expansion bei der Ablauf- und Terminplanung berücksichtigt?	
Wurde der Zeitraum für die Erreichung des Exportziels/der Umsatzerwartung im Zielland veranschlagt?	
Wurden die Ziele für die anvisierten Exportquoten der ersten drei Jahre formuliert und einkalkuliert?	
Personelle Ressourcen	
Wurde die interne personelle Kapazitätsanalyse bzgl. Eignung und Potential für den Einsatz der entsprechenden Mitarbeiter in der Auslandsmarkterschließung durchgeführt?	
Wurden die Notwendigkeit und Möglichkeit für Personalschulungen überprüft?	
Wurde die Notwendigkeit und Möglichkeit für das externe Outsourcen der Exportaktivitäten abgewägt?	

3 Planungsphase

Wenn die Analyse der Grundvoraussetzungen abgeschlossen ist, beginnt die Planungsphase mit den gezielten Vorbereitungen für die Auslandsmarkterschließung. Innerhalb der Planungsphase sollten ins Ausland expandierende Unternehmen zunächst eine Umfeldanalyse durchführen, um sich einen Überblick über die aktuelle Situation in potenziellen ausländischen Absatzmärkten zu verschaffen. Aufbauend auf der Umfeldanalyse wird eine SWOT-Analyse durchgeführt, durch die die aussichtsvollsten Absatzmärkte unter allen möglichen Absatzmärkten identifiziert werden können.

Aufbauend auf der Umfeld- und SWOT-Analyse[1] kann für die aussichtsvollsten Absatzmärkte eine spezifische Marketingstrategie entwickelt sowie eine Risiko- und Wirtschaftlichkeitsanalyse durchgeführt werden. Im Anschluss werden die bestehenden Möglichkeiten für eine Exportförderung sowie Exportfinanzierung für die Auslandsmarkterschließung geprüft. In einem weiteren Schritt werden die Gegebenheiten im Rechtswesen, Haftungsfragen sowie Zulassungs- und Genehmigungsverfahren in den final gewählten Absatzmärkten analysiert.

3.1 Markt- und Umfeldanalyse

Zunächst wird in der Planungsphase die Entscheidungsgrundlage für die spätere Wahl der Zielmärkte durch eine Umfeldanalyse geschaffen. Die Umfeldanalyse kann mithilfe von Studien wie z. B. Marktreports und statistischen Auswertungen zur Nachfrage- und Angebotssituation auf den ausländischen Märkten durchgeführt werden. Im Einzelnen sollte die Analyse ergeben, in welchen ausländischen Märkten die vorhandenen Marktstrukturen zum zu exportierenden Produkt bzw. zur zu exportierenden Dienstleistung passen und Absatzpotentiale bieten. Zusätzlich soll die Umfeldanalyse Auskunft darüber geben, ob die im Zielmarkt etablierten Vertriebskanäle für die aktuelle Unternehmensstruktur geeignet sind.

3.1.1 Wettbewerbsfähigkeit des Produkts bzw. der Dienstleistung im Ausland

Besonders im Bereich von nachhaltigen Energielösungen kommt es häufig vor, dass ein Produkt speziell für den Heimatmarkt entworfen wurde. Daher muss geklärt werden, ob dieses Produkt auch im Ausland konkurrieren kann. Dazu wird die Angebots- und Nachfragesituation betrachtet.

Auf der Angebotsseite unterscheidet man zwischen:

- im Auslandsmarkt ansässigen Firmen, die das Produkt/die Dienstleistung bereits herstellen,
- internationalen Unternehmen, die das Produkt/die Dienstleistung auf dem Auslandsmarkt anbieten und
- deutschen Unternehmen, die das Produkt/die Dienstleistung im Auslandsmarkt vertreiben.

Auf der Nachfrageseite ist von Interesse:

- in welchen Ländern das Produkt/die Dienstleistung nachgefragt wird bzw. sich potenziell eine Nachfrage entwickeln könnte und
- in welchen Ländern die technischen Voraussetzungen für den Verkauf bereits erfüllt werden bzw. die Produkt-/Dienstleistungsanpassung technisch und finanziell möglich wären.

1 Stärken-Schwächen-Chancen-Risiko-Analyse (SWOT = englisches Akronym für Strenghts (S), Weaknesses (W), Opportunities (O) and Threats (T))

Bevor ein Produkt bzw. eine Dienstleistung exportiert wird, muss geklärt werden, ob den potenziellen Kunden Vorteile daraus entstehen, das Produkt bzw. die Dienstleistung zu importieren, im Vergleich zum direkten Bezug des Produkts bzw. der Dienstleistung über den heimischen Markt. Dies ist z. B. nicht der Fall, wenn es sich um Waren/Dienstleistungen handelt mit einem geringen Geldwert, ohne erkennbaren Mehrwert durch deren Bezug aus dem Ausland oder mit überproportionalen Transportkosten gemessen am Verkaufspreis. Weiterhin sollte geprüft werden, was im Zielmarkt unter einem Qualitätsprodukt verstanden wird und ob ggf. eine höhere Zahlungsbereitschaft für Qualitätsprodukte besteht.

3.1.2 Rahmenbedingungen

Welche Länder bieten günstige wirtschaftliche, technische, rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen für das zu exportierende Produkt bzw. die zu exportierende Dienstleistung? Die Analyse aktueller Branchendaten erleichtert die Vorauswahl von Zielgebieten für die Auslandsmarkterschließung. Je spezifischer die Analyse an das eigene Produkt oder an die eigene Dienstleistung angepasst ist, desto präziser lassen sich geeignete Absatzmärkte finden. Zu berücksichtigen sind bei der Analyse der Rahmenbedingungen auch besonders bestehende staatliche Förderprogramme, die gegebene Infrastruktur, die technischen Voraussetzungen sowie das öffentliche Umweltbewusstsein der betrachteten Auslandsmärkte.

- **Länderrisiko**

Als Teil der Analyse der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wird das Kredit- und Marktrisiko im Außenwirtschaftsverkehr geprüft, das z. B. durch politische oder wirtschaftliche Krisen im Zielland beeinflusst wird. Die Evaluierung erfolgt auf Basis sogenannter Länderratings, die einen Überblick über die Bonität der einzelnen Länder geben sollen. Die Einteilung erfolgt von AAA (Höchstwertung) bis D (niedrigste Wertung), wobei diese Einteilung je nach Rating-Agentur geringfügige Abweichungen aufweisen kann.

- **Landestypische Besonderheiten**

Speziell die Berücksichtigung landesspezifischer Besonderheiten spielt für das Gelingen einer Auslandsmarkterschließung eine entscheidende Rolle. Sicherlich ist die Wahl von Ländern, die dem Heimatmarkt in vielen Strukturen entsprechen, am einfachsten für eine erfolgreiche Umsetzung der Expansion ins Ausland. Oft versprechen gerade Länder mit noch unerschlossenen Märkten des zu exportierenden Produkts bzw. der zu exportierenden Dienstleistung die besten Absatzchancen. Diese unterscheiden sich jedoch von dem Heimatmarkt meist deutlich (wirtschaftlich, strukturell, geografisch, gesellschaftlich, rechtlich etc.) und sind daher schwieriger zu erschließen. Vor allem im Bereich der erneuerbaren Energien, Energieeffizienz, intelligente Netze und Speichertechnologien ist ein entscheidender Faktor für den Exporterfolg, ob im Zielmarkt die gesellschaftliche Akzeptanz für den Einsatz solch nachhaltiger Energielösungen bereits vorhanden ist oder erst entwickelt werden muss. Bei der Analyse der Rahmenbedingungen müssen zunächst die für den Export relevanten Faktoren identifiziert werden. Diese werden dann zu einem späteren Zeitpunkt mithilfe der Durchführung einer SWOT-Analyse eingeordnet, gewichtet und bewertet.

Weiterführende Informationen

Die **Exportinitiative Energie** bietet länder- und themenspezifische Fachveranstaltungen im Inland an, die über die Entwicklung internationaler Märkte informieren. Die aktuellen Termine können im **Veranstaltungskalender** der Exportinitiative Energie eingesehen werden. Diesen finden Sie auf der Webseite der Exportinitiative Energie unter www.german-energy-solutions.de.

Der umfassenden und praxisnahen Vermittlung von Marktwissen zu interessanten Auslandsmärkten dienen die Studien der Exportinitiative, die detailtiefe Informationen zu Energiemärkten oder ausgewählten Technologien beinhalten. Beispiele sind **Länderprofile**, die **Zielmarktanalysen der Auslandshandelskammern (AHKs)** und die jährlich erscheinende **Marktanalyse**.

Zusätzlich informieren der **Twitter-Kanal**, der Newsletter sowie die Foren der **XING-Gruppe** der Exportinitiative Energie über aktuelle Entwicklungen im Bereich erneuerbare Energien und Energieeffizienz, intelligente Netze und Speichertechnologien.

Weitere Informationen über ausländische Märkte erhalten deutsche Unternehmen außerhalb der Exportinitiative Energie auf der Webseite der **Germany Trade & Invest (GTAI) GmbH**, des Außenwirtschaftsportals **iXPOS** sowie speziell zu Schwellen- und Entwicklungsländern in den verschiedenen **Publikationen der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**.

Detaillierte Informationen zu allen oben genannten Programmen können in Kapitel 6 nachgelesen werden.

3.2 Vorauswahl von Zielmärkten

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Umfeldanalyse aus Punkt 3.1 sollte eine engere Auswahl von etwa fünf potenziellen Absatzmärkten vorgenommen werden. Im ersten Schritt werden dazu die gesammelten Daten der Umfeldanalyse einander gegenübergestellt und nach Wichtigkeit sortiert. Hier werden auch praktische Aspekte wie bspw. bereits bestehende Geschäftskontakte und die kulturelle Nähe zum Zielmarkt mit in die Überlegungen einbezogen. Aus der engeren Auswahl werden im weiteren Verlauf im Rahmen einer SWOT-Analyse die 1 bis 2 aussichtsvollsten Märkte für das zu exportierende Produkt bzw. die zu exportierende Dienstleistung herausgefiltert.

Das folgende Fallbeispiel soll die Berücksichtigung praktischer Aspekte bei der Vorauswahl verdeutlichen:

Nehmen wir an, das Unternehmen X mit Sitz in der Nähe der deutsch-französischen Grenze unterhält seit Jahren Geschäftskontakte zu einem französischen Distributor. In diesem Rahmen musste es bereits mehrfach Produktinformationen in französischer Sprache zur Verfügung stellen und verkauft über diesen Kontakt seit langem Produkte nach Frankreich.

- Unternehmen X bearbeitet nicht den kompletten französischen Markt, konnte aber bereits Einblicke in diesen Auslandsmarkt gewinnen, wodurch ihm folgende Vorteile entstanden sind:

Situation	**Vorteile**
Marketingmaterial auf Französisch vorhanden	Kenntnisse über Fachvokabular
	Erste Kenntnisse über Landeskultur
Erste Erfahrung mit Export nach Frankreich	Einfuhrbestimmungen sind bekannt
	Referenzprojekt im Ausland schafft ein positives Image und hilft bei der Akquise von Neukunden

Welchen Einfluss hat diese erste Exporterfahrung auf die Länder-Vorauswahl?

Die eben geschilderten Vorteile werden bei der Länder-Vorauswahl als Entscheidungskriterium mit einbezogen. Es handelt sich hierbei allerdings nur um eines von mehreren Auswahlkriterien.
Welche Relevanz hat dieses Kriterium aber für die konkrete Bestimmung eines Zielmarktes?
Unternehmer X nimmt an, dass er durch die oben genannten Vorteile einen – im Verhältnis zu anderen Märkten – einfacheren Zugang zu frankofonen Märkten hätte, da er meint, z. B. Kosten für die Erstellung von Marketingmaterial einsparen zu können. Zu diesen Märkten zählt er neben Frankreich auch Belgien, Marokko, Algerien und Tunesien. Er entscheidet sich also vorerst für die Analyse dieser Märkte. Fraglich ist jedoch, ob die Auswertung der Umfeldanalyse zu dem gleichen Ergebnis bei der Vorauswahl gelangt:

- Wird das Produkt im Zielland nachgefragt?
  → Ergebnis: In Frankreich, Belgien und Marokko nicht. In Algerien und Tunesien besteht Nachfrage.

- Erfüllt das Produkt von Unternehmen X die notwendigen technischen Voraussetzungen des ausländischen Absatzmarktes?
  → Ergebnis: Für Frankreich und Belgien ja, aber für Marokko, Algerien und Tunesien nicht.

- Sind die Preise wettbewerbsfähig?
  → Ergebnis: Außer für Tunesien und Marokko sind die Preise angemessen.

Aus dieser ersten Analyse der (subjektiv) ausgewählten Ländergruppe geht hervor, dass nur in Algerien sowohl Nachfrage besteht als auch der Verkaufspreis angemessen wäre. Allerdings ist mit erhöhten Kosten durch die Anpassung der technischen Voraussetzungen zu rechnen. Die anderen Länder halten der ersten Analyse nicht stand und können nicht in die endgültige Länder-Vorauswahl mit aufgenommen werden.

Fazit: Es empfiehlt sich, zuerst die objektiven Entscheidungskriterien zu bewerten und sich anschließend die unternehmensspezifischen (subjektiven) Kriterien vorzunehmen. Wichtig ist es, sich bei der langfristigen, strategischen Ausrichtung der Exportgeschäfte nicht zu stark von vergangenen, vereinzelten Exportgeschäften beeinflussen zu lassen. Ausschlaggebend für die Länderwahl sind die Wettbewerbssituation, Rahmenbedingungen und Kundenstruktur der zukünftigen Absatzmärkte. Nur bei ansonsten für die Expansion ins Ausland gleichermaßen geeigneten Ländern können die oben genannten Vorteile den letzten Ausschlag bei der Wahl des Zielmarktes geben.

3.3 SWOT-Analyse

Bei der sogenannten SWOT-Analyse werden die Stärken und Schwächen eines Unternehmens aus der internen Unternehmensanalyse den Chancen und Risiken eines potenziellen, zu bewertenden Absatzmarktes gegenübergestellt. Diese Positionierungsanalyse des Unternehmens für die Erschließung eines potenziellen Marktes ist eine der wichtigsten Methoden der strategischen Unternehmensplanung. Durch das Durchführen einer SWOT-Analyse erhalten Unternehmen einen Überblick über die Chancen und Risiken bei einer anvisierten Auslandsmarkterschließung sowie über die Einflussfaktoren, die sich auf den Erfolg der Auslandsmarkterschließung ihres Unternehmens auswirken. Die Matrix unterstützt Unternehmen dabei, strategische Ziele zu formulieren und eine passende Markteintrittsstrategie zu wählen.

Üblicherweise werden die Elemente der SWOT-Analyse anhand einer Matrix anschaulich dargestellt. Eindeutiger Vorteil der SWOT-Analyse ist ihre einfache Handhabung und ihre übersichtliche Darstellung der internen Unternehmenseigenschaften sowie der externen Rahmenbedingungen des zu erschließenden Marktes.

Struktur der SWOT-Analyse mit Beispielen für die Zuordnung von identifizierten Eigenschaften

(S)trength – Stärken Qualifizierte Fachkräfte für den Export	**(O)**pportunities – Chancen Steigende Nachfrage im Zielmarkt
(W)eakness – Schwächen Fehlende Erfahrung in Logistik- und Zollfragen beim Exportieren ins Ausland	**(T)**hreats – Risiken Hohe Zahl an Wettbewerbern

SWOT-Matrix

Umfeld / Unternehmen	Chancen	Risiken
Stärken	Ausbauen	Absichern
Schwächen	Aufholen	Meiden

Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon

Die unter Punkt 3.2 getroffene Vorauswahl an potenziellen Zielmärkten kann mithilfe der SWOT-Analyse bewertet werden. Dabei wird für jeden der ausgewählten Auslandsmärkte eine SWOT-Analyse separat durchgeführt. Bei der abschließenden Wahl des Zielmarktes geht es darum, aus dieser Liste von potenziellen Märkten den Markt auszusuchen, der am besten zum Unternehmen und dem zu exportierenden Produkt bzw. der zu exportierenden Dienstleistung passt. Die endgültige strategische Wahl des Zielmarktes für die Auslandsmarkterschließung wird auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse aus Punkt 3.1 bis 3.3 getroffen.

TIPP → Insbesondere KMUs sollten am Anfang nicht mehr als 1–2 Auslandsmärkte auswählen und gleichzeitig bearbeiten. Die Expansion ins Ausland fordert oft hohe Anfangsinvestitionen und zeitliche Kapazitäten. Zudem profitiert das Unternehmen zukünftig beim nachfolgenden Aufbau weiterer Exportmärkte von den bereits gesammelten Erfahrungen und vermeidet Fehler. Bei größeren Unternehmen mit entsprechend höheren personellen und finanziellen Ressourcen könnten auch mehrere potenzielle ausländische Absatzmärkte zeitgleich bearbeitet werden.

3.4 Internationale Marketingstrategie

Auf Basis der vorangehenden Analysen werden in der zweiten Etappe der Planungsphase Hinweise zur Erstellung der Auslandsmarketingstrategie gegeben. Dazu werden die Elemente der Produkt- und Servicegestaltung, der Kommunikation sowie der Vergleich der gängigen Vertriebswege und die Exportpreisbildung praxisorientiert dargestellt. Im ersten Schritt wird dabei der ausgewählte Absatzmarkt hinsichtlich seines Marktvolumens bewertet und eine Marktsegmentierung durchgeführt.

- **Marktvolumen**

Das Marktvolumen gibt Aufschluss über die Größe der insgesamt vorherrschenden Nachfrage auf dem Absatzmarkt. Dieser Wert – entweder in monetärer Form oder aber in absetzbaren Einheiten – lässt sich über öffentlich zugängliche Statistikdatenbanken bzw. Marktstudien ermitteln. Er gibt Auskunft darüber, wie viel das eigene Unternehmen zusammen mit allen anderen Wettbewerbern auf dem analysierten Absatzmarkt absetzen kann.

- **Marktsegmentierung**

Bei der Marktsegmentierung wird der betrachtete Absatzmarkt nach bestimmten Kriterien in Käufergruppen eingeteilt, wobei innerhalb einer Gruppe möglichst homogene Käufer zusammengefasst werden und die Gruppen untereinander möglichst heterogen sein sollten. Anschließend wird das Kaufverhalten der Käufergruppen analysiert, mit dem Ziel, das Marketing darauf aufbauend zielgruppengerecht umzusetzen.

Auf Basis der Analyse des Markvolumens sowie der Marksegmentierung kann mit der Produkt- und Servicegestaltung fortgefahren werden.

3.4.1 Produkt- und Servicegestaltung

Die Schlüsselfrage in diesem Zusammenhang lautet: Wie kann das Produkt oder die Dienstleistung erfolgreich an die Eigenheiten des Zielmarktes angepasst werden?

Dazu wird zuerst geprüft, ob auf dem Zielmarkt bereits eine Nachfrage nach dem Produkt besteht und ob das eigene Produkt unverändert vermarktet werden kann oder angepasst werden muss. Bei der Produkteinführung im Ausland sollten im Absatzmarkt gängige Normen und Maße, Umweltbedingungen, Kundenspezifikationen, Zulassungsvoraussetzungen sowie Sicherheits- und Schutzbestimmungen beachtet werden.

Wird das Produkt oder die Dienstleistung im Zielmarkt nachgefragt?
Ausgangsfrage ist die Nachfragesituation auf dem Zielmarkt. Dabei können verschiedene Szenarien auftreten. Es ist zu klären, ob das zu exportierende Produkt

- in identischer Ausführung,
- in sprachlich angepasster Form,
- in technisch abgewandelter Form oder
- gar nicht

im Zielland nachgefragt wird.

Standardisierung oder Differenzierung?

Eine Standardisierung der zu exportierenden Produkte oder Dienstleistungen liegt oft bei Markenprodukten oder beim Export in Nachbarländer vor, wo die Vorgaben denen des Heimatmarktes ähneln.

Anders sieht es aus, wenn die Auslandsmarkterschließung in Ländern umgesetzt werden soll, die sich in ihren Bedürfnissen stark vom Heimatmarkt unterscheiden. Dies kann der Fall sein, wenn Handelsbeziehungen zu Schwellen- und Entwicklungsländern aufgebaut werden und andere Normen im Zielland herrschen, als auf dem nationalen Markt. In Japan bspw. können deutsche PV-Wechselrichter nicht eingesetzt werden, weil die japanischen Normen von den deutschen deutlich abweichen. Sie müssen also zuerst an die speziellen Marktanforderungen angepasst werden. Zu prüfen ist dann, ob das Produkt in Design und Konstruktion verändert – also differenziert – werden muss und inwieweit dazu Kapazitäten in Forschung und Entwicklung benötigt werden.

Welche Werte sind von Bedeutung: Preissensibilität? Qualität? Flexibilität?

Trotz der identischen Verwendung, die einem Produkt oder einer Dienstleistung in verschiedenen Ländern zugedacht wird, können sich die Merkmale des Produkts äußerlich oder im technischen Aufbau von Land zu Land unterscheiden. Je nachdem, ob es sich beim gewählten Land um eine Industrienation, ein Schwellen- oder Entwicklungsland handelt, haben die Käufer unterschiedliche Prioritäten. Die Zahlungsbereitschaft kann sowohl von produktspezifischen als auch von situativen Faktoren abhängen. Während die Preissensibilität in Industrieländern für gewöhnlich niedriger ist, liegt sie in Entwicklungsländern meistens hoch. Anders verhält es sich mit der Bewertung der Produktqualität. Je geringer die Kaufkraft eines Landes, desto weniger sind z. B. aufwendige Zusatzfunktionen gefragt. Viel stärker kommt es auf die Qualität sowie Funktionalität des Produkts an. Hier hat Deutschland den Standortvorteil, dass Qualitätsprodukte „Made in Germany“ weltweit einen guten Ruf genießen und gerne deutsche Leistungen beansprucht werden, wenn bspw. eine lange Nutzungsdauer oder Verlässlichkeit oberstes Kaufkriterium ist. Dementsprechend bemisst sich der Grad an erforderlicher Anpassung danach, inwieweit der ausländische Zielmarkt sich vom Heimatmarkt unterscheidet. Die wirklichkeitsnahe Einschätzung der Wertevorstellung und Zahlungsbereitschaft der Käufer auf dem ausgewählten Markt ist von immenser Bedeutung für den Erfolg im Auslandsgeschäft.

Werden Produktname, Farbe, Form, Material vom Markt akzeptiert?

Je nach Zielland der Auslandsmarkterschließung gibt es Namen oder Logos, die für eine Vermarktung in ausländischen Märkten nicht geeignet sind. Wenn z. B. die Hauptreligion im Land des Zielmarktes von der im Land des Heimatmarktes abweicht, sollte die Abbildung religiöser Gegenstände im Logo unbedingt vermieden werden.

Handelt es sich um einen preissensiblen Markt, sollte die Verpackung und Vermarktung des Produkts möglichst schlicht und auf die Funktionalität hinweisend sein. Teure Hochglanzkataloge, edle Verpackungen etc. schaffen keinen zusätzlichen Kaufanreiz bei den potenziellen Käufergruppen. Die Ausnahme bildet hier die bewusste Entscheidung zur Vermarktung einer Marke.

Um die ideale Verpackungs- und Vermarktungsform im Ausland zu bestimmen, ist eine gute Marktkenntnis notwendig. Diese kann mithilfe von Einheimischen oder im Rahmen von Informationsreisen erworben werden. Zusätzlich sollte die Marktpräsenz der Produkte der Konkurrenz bezüglich Farbe, Form und Material untersucht werden. Welche Konkurrenzfirmen verkaufen viel und warum? Welche Unternehmen legen eher schlechte Absatzzahlen vor und was sind die Gründe dafür? Wie stellen sich andere ausländische Anbieter auf dem Markt dar?

TIPP → „Made in Germany“ steht weltweit für gute Qualität. Grundsätzlich ist eine Positionierung als Qualitätsanbieter daher empfehlenswert. In Märkten mit niedriger Kaufkraft empfiehlt es sich nicht, die Qualität zu mindern, sondern Eigenschaften zu reduzieren, die nicht als geldwert eingestuft werden. Märkte in denen schlechte Erfahrungen mit Qualität gemacht wurden, sind oft besonders affin für Qualitätsargumente.

Weiterführende Informationen

Die Exportinitiative Energie unterstützt Unternehmen in der Erstellung einer internationalen Marketingstrategie mit verschiedenen Maßnahmen, u.a. können Unternehmen am Auslandsmesseprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie teilnehmen und die Dachmarke der Exportinitiative Energie verwenden.

Mehr zu diesen Angeboten kann in Kapitel 6 nachgelesen werden.

3.4.2 Internationale Kommunikation

Im nächsten Schritt der Planungsphase erfolgt die Planung der sprachlichen und inhaltlichen Anpassung von Webseiten, Katalogen, Flyern, Videos etc. sowie die Prüfung der Teilnahme des expandierenden Unternehmens an Auslandsmessen bzw. -veranstaltungen. Insbesondere folgende Punkte sollten Unternehmen dabei beachten:

- **Übersetzungen von Katalogen und Internetseiten**

Bei den Übersetzungen sollte unbedingt auf das korrekte Fachvokabular geachtet werden. Zusätzlich müssen Texte eventuell an die im Zielland gängigen Maßeinheiten sowie bedeutenden Themen angepasst werden. Falls ein Unternehmen bereits Partner im Zielland hat, empfiehlt es sich, diese Partner mit in den Prozess der Erstellung bzw. der Übersetzung von Marketingmaterialien einzubeziehen. Das expandierende Unternehmen kann dabei bspw. von den gesammelten Erfahrungen zur korrekten Anwendung der fremdsprachigen Fachbegriffe im Zielmarkt sowie vom Marktwissen bzgl. erfolgreicher Verkaufsargumente und gefragter Marketingmaterialien etc. von den Partnern profitieren.

- **Erstellung von zielmarktgerechten Werbemitteln**

Auf einigen Märkten ist die Ausgabe von Werbemitteln unverzichtbar, während auf anderen Märkten ganz auf deren Einsatz verzichtet werden kann. So sind z. B. Kunden in den asiatischen Ländern besonders empfänglich für Werbegeschenke, auch in der arabischen Welt wird hoher Wert auf persönliche Beziehungen gelegt. Somit sollten auf Geschäftsreisen in diese Regionen kleinere Aufmerksamkeiten nicht fehlen. In vielen europäischen Ländern ist hingegen die Bedeutung von Werbegeschenken eher gering, ihre Vergabe kann sogar negativ ausgelegt werden. Daher sind bei der Planung der Art und Menge von Werbemitteln unbedingt die Gepflogenheiten des Ziellandes zu beachten.

- **Messeplanung**

Eine Auslandsmesse ist kostenintensiver als die Teilnahme an Messen im Inland, daher ist eine genaue Planung und gezielte Auswahl der Messen im Ausland wichtig. Es empfiehlt sich, zuerst als Besucher an der infrage kommenden Messe teilzunehmen, um zu prüfen, ob ein eigener Stand sinnvoll und zielführend wäre. Wichtige Fragestellungen sind: Ist vorwiegend nationales oder internationales Publikum vertreten und entspricht das Publikum der gewünschten Zielgruppe? Richtet sich die Messe an Endkunden, Distributoren, Projektierer oder Einkäufer?

Nicht immer findet die am besten geeignete Messe für das Unternehmen auch im ausländischen Zielmarkt statt. Oft ist eine Teilnahme an einer international ausgerichteten Leitmesse Erfolg versprechender.

TIPP → Bei der Gestaltung der Kommunikationsstrategie müssen die Vorlieben der potenziellen Kunden sowie die besonderen Kommunikationsriten vor Ort beachtet werden. Für den internationalen Auftritt kann es zudem sinnvoll sein, sich mit anderen deutschen Anbietern zusammenzuschließen, um sich gemeinsam mehr Sichtbarkeit im Zielmarkt verschaffen. Für diese Netzwerkbildung mit der deutschen Branche empfiehlt sich insbesondere ein gemeinsames Auftreten bei Messen.

Weiterführende Informationen

Um im Ausland für Produkte oder Dienstleistungen zu werben, bietet sich für Unternehmen die Marketingunterstützung der Exportinitiative Energie (Dachmarke und Internetportal) an sowie die Registrierung in der **Unternehmensdatenbank** auf www.german-energy-solutions.de.

Eine kostengünstige und effektive Alternative zur Teilnahme an Auslandsmessen mit einem eigenen Stand bietet die Teilnahme am **Auslandsmesseprogramm** der Exportinitiative Energie.

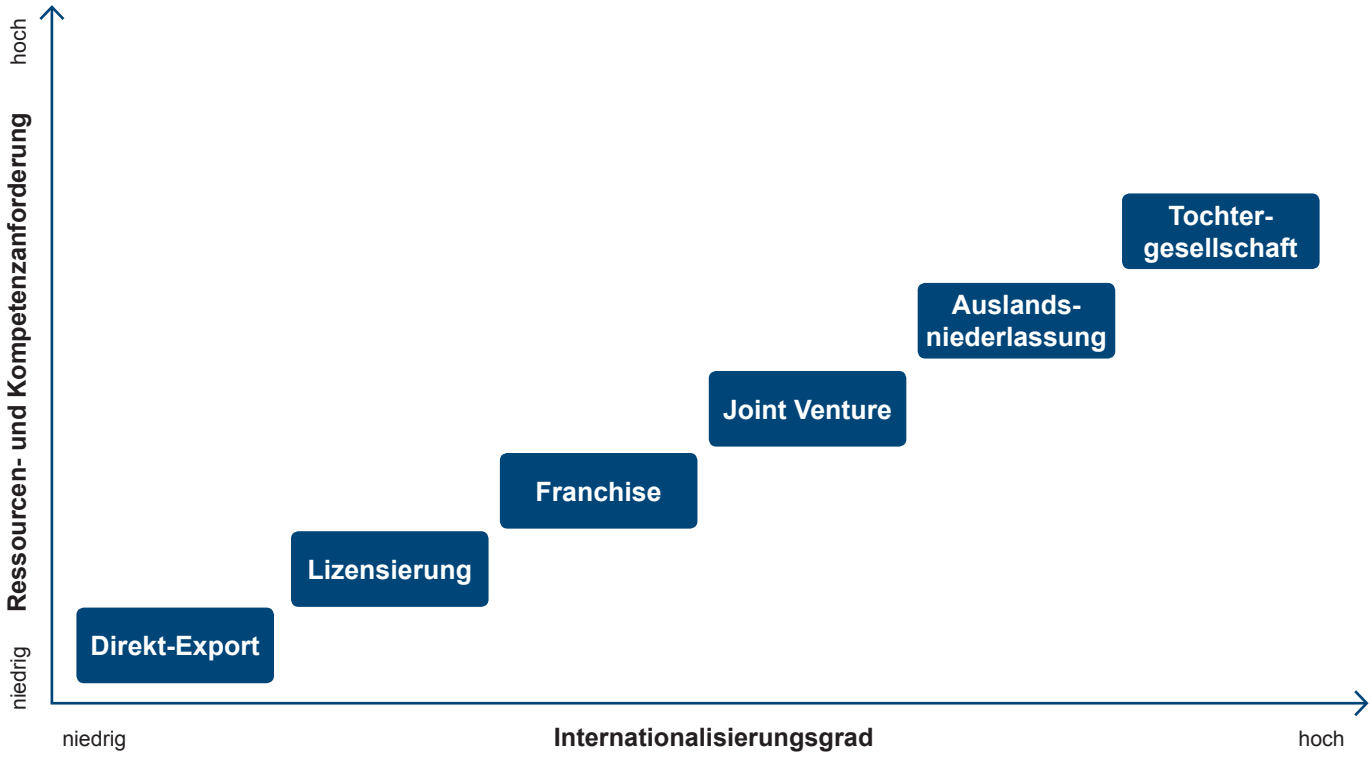
Zusätzlich können Unternehmen unter anderem im Rahmen des **dena-Renewable-Energy-Solutions-Programms** bei der Umsetzung eines Referenzprojekts im Zielmarkt Unterstützung erhalten.

Weitere Informationen zu diesem Programm und den zuvor genannten Maßnahmen können dem Kapitel 6 entnommen werden.

3.4.3 Distribution, Vertriebswege und Partner

Generell ist zu klären, welcher Vertriebsweg für das zu exportierende Produkt bzw. die zu exportierende Dienstleistung zielführend ist. Die folgende Grafik gibt einen Überblick über die gängigsten Markteintrittsformen bei Auslandsmarkterschließungen und deren Grad an Internationalisierung sowie an Ressourcen- und Kompetenzanforderungen an das expandierende Unternehmen.

Formen des Markteintritts im Ausland



Nachfolgend werden diese gängigen Markteintrittsmöglichkeiten näher beleuchtet, besonders bezüglich ihrer Vor- und Nachteile. Die abschließende Wahl der Markterschließungsform ist von der jeweiligen Marktsituation im Zielland und der speziellen Unternehmenssituation abhängig.

Direkt-Export

Der Direkt-Export bietet sich an, wenn das expandierende Unternehmen seine Waren aus seinem Heimatmarkt heraus direkt ins Ausland exportieren möchte. Dies ist vor allem im B2B-Bereich oft der Fall. Beim Direkt-Export ist die Kundenanzahl im Zielland gering und typischerweise auf große Unternehmen, Importeure oder Distributoren begrenzt, die bereits über Erfahrung mit Importen verfügen. Die Wertschöpfung findet dabei in Deutschland statt, denn die Verkaufserlöse werden im Heimatmarkt erzielt, nicht im Ausland.

+ Dieser Vertriebsweg empfiehlt sich besonders bei kundenspezifisch konzipierten Produkten oder Dienstleistungen.

- Bei Produkten, die für das Endkundengeschäft bestimmt sind, ist der Direktvertrieb in der Regel nicht sinnvoll, da die Exportaufwände und Transaktionskosten zu groß sind.

Vertragshändler

Wenn ein Unternehmen direkt ins Ausland exportiert, arbeitet es häufig mit Vertragshändlern zusammen. Dazu zählen die bereits erwähnten Großhändler, Importeure und Distributoren mit Sitz im Zielmarkt, die auf eigene Rechnung arbeiten. Für gewöhnlich sind dabei die zu erbringenden Verkaufsziele, die genutzten Vertriebsgebiete sowie die Zahlungs- und Lieferbedingungen vertraglich festgelegt.

+ Die Zusammenarbeit mit Vertragshändlern ist für expandierende Unternehmen von Vorteil, durch das Vorhandensein eines festen Vertragspartners im Zielland und die Möglichkeit, den Vertragshändler daran zu binden, ausschließlich die Produkte des eigenen Unternehmens zu veräußern. Dies ist allerdings oftmals erst zu einem späteren Zeitpunkt möglich, wenn das Umsatzvolumen des Exportgeschäfts eine bestimmte Höhe erreicht hat.

- Es besteht eine relativ große Abhängigkeit von der Geschäftstüchtigkeit des Vertragspartners. Außerdem kann dieser darauf bestehen, dass das expandierende Unternehmen nur exklusiv mit ihm zusammenarbeitet. Für das expandierende Unternehmen besteht dabei die Gefahr, nicht alle Vertriebsmöglichkeiten im Zielland ausschöpfen zu können.

Großhändler/Importeur

Der *Importeur* kauft die Ware des expandierenden Unternehmens im Ausland ein und vertreibt sie danach im Zielland an seine Kunden. Die Bezeichnung *Großhändler* unterscheidet sich vom Importeur dagegen dadurch, dass er Waren sowohl auf seinem heimischen Markt kaufen als auch aus dem Ausland beziehen kann.

In beiden Fällen handelt es sich um Zwischenhändler, die Waren von einem Hersteller oder Lieferanten kaufen und an Endkunden oder Einzelhändler weiterveräußern. Zwischenhändler arbeiten normalerweise mit einer Vielzahl verschiedener Produkte und haben ein gut etabliertes Vertriebsnetz.

+ Bei Importeuren hat das expandierende Unternehmen den Vorteil, dass sich der ausländische Partner meistens mit den Zöllen und der Logistik im Zielmarkt auskennt. Der ausländische Partner weiß, ob er eine Importlizenz braucht und hat üblicherweise das notwendige Kontaktnetzwerk, um Einfuhrprobleme vermeiden zu können. Beim ausländischen Großhändler sollte zuerst geprüft werden, inwiefern dieser Erfahrung mit dem Import von Produkten aufweisen kann.

+ Sobald der richtige Geschäftspartner im Zielmarkt gefunden ist, fällt nur noch ein geringer Aufwand für die Exportabteilung an, da man einen zentralen Kontakt hat, der sich um den Weiterverkauf des eigenen exportierten Produkts bzw. der eigenen exportierten Dienstleistung kümmert. Das expandierende Unternehmen profitiert dabei von dem bestehenden Vertriebsnetz des Geschäftspartners im Zielmarkt.

- Einige Importeure und Großhändler bestehen auf Exklusivität bei dem Vertrieb ihrer importierten Güter, obwohl sie selbst von verschiedenen Unternehmen gleichzeitig einkaufen. Dabei veräußern sie auch oft Produkte der Konkurrenz und es fehlt an Transparenz zwischen Herstellern und dem Importeur/Großhändler. Außerdem veräußern Importeure und Großhändler ihre Produkte mit hohen Margen, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit des exportierenden Herstellers leiden kann. Großhändler haben üblicherweise verschiedene konkurrierende Produkte in ihrem Sortiment. Hier muss sich das Produkt des expandierenden Unternehmens durchsetzen.

Handelsvertreter

Im Gegensatz zu den zuvor genannten Handelspartnern, ist die Aufgabe des Handelsvertreters nur die Vermittlung des Geschäftsabschlusses zwischen dem ins Ausland expandierenden/exportierenden Unternehmens und den potenziellen Käufern im ausländischen Zielmarkt. Der Handelsvertreter spielt innerhalb des direkten Exports eine bedeutende Rolle, da er ein wichtiges Bindeglied zwischen dem expandierenden/exportierenden Unternehmen und den Käufern im ausländischen Zielmarkt darstellt. Einen guten Handelsvertreter zeichnen vor allem ein breites persönliches Kontaktnetz, gute fachliche Qualifikation sowie ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten aus.

+ Ein Handelsvertreter kennt üblicherweise bereits den Markt und die Kunden und kann dem ins Ausland expandierenden Unternehmen besonders am Anfang viel Zeit und Geld ersparen.

+ Gerade bei einer großen Anzahl an kleinen Kunden ist der Einsatz von Handelsvertretern üblich und effektiv.

- Ein geeigneter Handelsvertreter ist besonders in neuen, noch unerschlossenen Absatzmärkten schwierig zu finden. Der Eindruck, den der Handelsvertreter beim potenziellen Kunden hinterlässt, ist essentiell für eine erfolgreiche Auslandsmarkterschließung, da der Handelsvertreter das „Aushängeschild“ der Firma im ausländischen Zielmarkt ist.

- Handelsvertreter arbeiten auf Provisionsbasis. Daher steigt bzw. sinkt, je nach den erwirtschafteten Umsätzen, die Verkaufsmotivation des Handelsvertreters und somit auch der für das expandierende Unternehmen erbrachte Aufwand. Es sollte genau darauf geachtet werden, wie viele Unternehmen der Handelsvertreter gleichzeitig repräsentiert und ob zwischen dem eigenen und den anderen Unternehmen eine Konkurrenzbeziehung besteht.

! Es müssen genaue Informationen zum Vertragsrecht des Ziellands eingeholt werden. Das französische Recht enthält z. B. Klauseln zum Schutz der Handelsvertreter, die sich unter Umständen sehr ungünstig für das ins Ausland expandierende Unternehmen auswirken können (jahrelange Folgezahlungen, wenn der Vertreter in den Ruhestand geht etc.).

Verbindungsbüro/Auslieferungslager

Ein Verbindungsbüro ist ein strategisches Marketinginstrument, das die Ausübung von vertriebsunterstützenden Maßnahmen im Zielland ermöglicht, ohne die Gründung einer eigenen Niederlassung im Zielland zu erfordern. Es bietet expandierenden Unternehmen eine kurz- und mittelfristige Möglichkeit für die Versendung von Mitarbeitern ins Ausland, damit diese direkt vor Ort in unmittelbarer Nähe des Kunden Werbemaßnahmen, Marktanalysen sowie Pre- und After-Sales-Services durchführen können. Bei erzielten Gewinnen bleibt die Ertragssteuerpflicht dabei im Heimatland, nur die Mehrwertsteuer wird direkt im ausländischen Zielland, in dem der Verkauf stattfindet, berechnet.

+ Vorteil des Verbindungsbüros ist die Präsenz auf dem Zielmarkt, ohne dass hohe Anfangsinvestitionen getätigt und administrativer Aufwand betrieben werden müssen.

+ Das Auslieferungslager hat das Ziel, Lieferungen zu beschleunigen und Transportkosten zu reduzieren.

- Es entstehen Fixkosten, je nach Größe, Lage und personeller Ausstattung des Büros, die vom Unternehmen auch dann getragen werden müssen, wenn der Absatz im Zielmarkt hinter den Erwartungen zurückbleibt.

! Wichtig ist, dass seitens des Verbindungsbüros keine Verkaufstätigkeit (auch keine verkaufsfördernde Tätigkeit) ausgeübt wird und keine Verträge abgeschlossen werden, da ansonsten automatisch die Umwandlung in eine Betriebsstätte erfolgt.

Franchising/Lizenzierung

Franchising bezeichnet ein kooperatives Vertriebssystem rechtlich selbstständiger Unternehmen unter gemeinsamem Markennamen. Im Bereich der erneuerbaren Energien gibt es verschiedene Franchise-Konzepte, die sich z. B. auf die Beratung, den Verkauf und die Installation von Solaranlagen beziehen. Dabei stellt der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer ein vollständiges Produkt-, Distributions- und Kommunikationspaket zur Verfügung. Bei einer Lizenzvergabe hingegen wird dem Lizenznehmer die Nutzung von Patenten zur Herstellung von Produkten/zur Erbringung von Dienstleistungen ermöglicht.

+ Von Vorteil ist die Vergabe von internationalen Lizenzen oder Franchising insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen mit geringer Kapitalausstattung und Auslandserfahrung.

- Nachteil bei der Vergabe von Lizenzen kann die fehlende Kontrollmöglichkeit sein und die dadurch ausgelösten Qualitätseinbußen. Außerdem kann sich der Lizenznehmer zum potenziellen Konkurrenten auf den ausländischen Zielmärkten entwickeln.

- Die Einnahmen eines Franchise-Gebers beschränken sich meistens auf die Eintrittsgebühr und laufende Franchise-Gebühren. In vielen Fällen wäre ein eigener Betrieb lukrativer, allerdings müsste dann auch das Geschäftsrisiko vom Unternehmen selbst getragen werden.

Unternehmensgründung im Zielland

Zu den unterschiedlichen Formen der Unternehmensgründung im Ausland zählen unter anderem die Gründung einer Auslandsniederlassung, Tochtergesellschaft bzw. eines Joint Ventures. In den ersten beiden Fällen wird eine Betriebsstätte im Ausland gegründet, wodurch das Unternehmen im Ausland ertragssteuerpflichtig wird. Im Folgenden werden die verschiedenen Gesellschaftsformen näher erläutert:

Auslandsniederlassung

- Die Inbetriebnahme einer Zweigstelle im Ausland ist bei der Durchführung von zeitlich begrenzten Projekten oder innerhalb von Versuchsphasen im Rahmen einer geplanten Internationalisierung vorteilhaft, denn die Formalitäten und Kosten sind überschaubar.

- Bei einer Zweigstelle im Ausland entsteht für das Mutterunternehmen der Nachteil der fehlenden Haftungsbegrenzung. Da die Zweigniederlassung weder über eine eigene Rechtspersönlichkeit noch über ein Mindestkapital verfügt, haftet das Mutterunternehmen unbeschränkt für die Verbindlichkeiten der Niederlassung.

Tochtergesellschaft

- Tochtergesellschaften bieten die Möglichkeit der Haftungsbeschränkung des Mutterunternehmens, denn anders als im vorherigen Fall, ist die Tochtergesellschaft ein eigenständiges Unternehmen, das als solches auch im Land der Niederlassung steuerpflichtig ist. Das Geschäftsrisiko des Mutterunternehmens ist also deutlich geringer.

- Nachteil bei der Gründung einer Tochtergesellschaft ist der hohe administrative Aufwand, die Komplexität des Gründungsprozesses und die dadurch höhere finanzielle Belastung.

Joint Venture

Unter einem Joint Venture versteht man eine gemeinsame Tochtergesellschaft von mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich getrennten Unternehmen. Die Bildung dieses Joint Ventures bedarf einer guten Vorbereitung und erfordert Fachkenntnisse in dem Bereich Export sowie gute Marktkenntnisse des jeweiligen Zielmarktes. Gerade bei der Expansion in Drittländer kann die Gründung eines Joint Ventures eine Alternative darstellen.

- Oftmals profitieren Unternehmen bei Abschluss eines Joint Ventures von steuerlichen oder zollrechtlichen Vorteilen.

- Themen wie kulturelle Unterschiede, verschiedene Religionszugehörigkeiten, aber auch die Entscheidungshierarchie sowie die Erlösverwendung stellen mögliche Konfliktfelder zwischen den Partnern dar. Auch ist die Kontrolle der Unternehmensabläufe oft nur schwer zu behalten.

- Landeseigene Bestimmungen müssen genau analysiert werden, um Regelungen, die sich eventuell negativ auf die Geschäftstätigkeit im Ausland auswirken, frühzeitig zu erkennen. In einigen Drittländern ist z. B. die Abführung von im Ausland erwirtschafteten Gewinnen nach Deutschland gesetzlich untersagt.

TIPP → Für die Auslandsmarkterschließung bieten sich eventuell Kooperationen mit anderen deutschen Anbietern an, um Kosten zu sparen und stärkere lokale Präsenz im Zielmarkt zu zeigen. In ausgewählten Märkten bietet die Exportinitiative Energie Unterstützung im Bereich Konsortialbildung an.

3.4.4 Export-Preisgestaltung

Bei der Export-Preisgestaltung geht es um die Anpassung der Zahlungsbedingungen an die des Zielmarktes. In diesem Rahmen werden die Faktoren analysiert, die für eine korrekte Preisfindung im Zielland ausschlaggebend sind, wie bspw. das Preisniveau, die Währung im Zielmarkt, eventuell zusätzlich anfallende Kosten (Finanzierungskosten, Versandkosten für Dokumente, Export-Versicherungen etc.) sowie ziellandspezifische Rabattsysteme.

Warum kann der deutsche Marktpreis im Ausland nicht verwendet werden?
Dass der deutsche Marktpreis im Ausland nicht verwendet werden kann, liegt sowohl an inländischen als auch an ausländischen Faktoren. Durch den Export des Produkts bzw. der Dienstleistung werden zusätzliche Kosten generiert, die bei der Preisfindung berücksichtigt werden müssen. Andererseits muss auch die Preisstruktur und Zahlbereitschaft im Zielland mit in die Überlegungen zur Preisfindung einbezogen werden. Zur Preisfindung im Auslandsgeschäft müssen die nachfolgenden Kriterien berücksichtigt werden:

- Währung: Will ich den Preis des Produkts in der Heimatwährung oder in der Währung des Auslandsmarktes festsetzen (besonders relevant bei hohen Wechselkursschwankungen)?
- Marktpreis: In welchem Verhältnis steht der Preis des eigenen Produkts/der eigenen Dienstleistung zu dem der Konkurrenz?
- Lieferbedingungen: Hier müssen die maßgeblichen Incoterms beachtet werden.
- Zahlungsbedingungen: Eventuell landesabhängige Rabattierungssysteme und großzügige Zahlungsziele müssen in die Kalkulation von Anfang an mit einbezogen werden.
- Kostenrechnung: Zusatzkosten durch höhere Bankgebühren, Dokumenten- oder Musterversand sowie Export-Versicherungen müssen in der Preiskalkulation mit berücksichtigt werden.

Weiterführende Informationen

Im **AHK-Geschäftsreiseprogramm** der **Exportinitiative Energie** werden teilnehmende Unternehmen bei Geschäftsanbahnungen mit ausländischen Unternehmen unterstützt. Außerdem bietet die **Exportinitiative Energie** exportinteressierten Unternehmen zahlreiche nützliche Informationen zum internationalen Marketing.

Auf den Seiten der **AHKs** und **IHKs**, im Außenwirtschaftsportal von **iXPOS** sowie auf der Webseite der **„Invest in“-Agentur des jeweiligen Ziellands** können exportinteressierte Unternehmen weitere nützliche Informationen zum Außenhandel finden. Informationen zur Entsendung von Mitarbeitern in andere EU-Mitgliedstaaten bietet die **Europäische Kommission** an.

Weitere Details zu allen hier genannten Programmen sind in Kapitel 6 aufgeführt.

3.5 Exportförderung und Exportfinanzierung

Beim Exportgeschäft verschiebt sich der Zahlungseingang – je nach Zielmarkt – nach hinten. Um Zahlungsrisiken einzudämmen und Finanzierungsengpässen zu entgehen, gibt es speziell auf die Bedürfnisse des Exporteurs zugeschnittene Finanzierungsmöglichkeiten. Die Exportförderung geht dabei über eine reine Finanzierungshilfe hinaus und umfasst auch Unterstützung bei fachlichen Aspekten der Umsetzung von Exportvorhaben wie z. B. Schulungs- und Beratungsmaßnahmen.

3.5.1 Spezielle Fördermöglichkeiten für KMUs

Welche Möglichkeiten der Exportförderung stehen zur Verfügung? Sind diese konkret an bestimmte Zielmärkte gekoppelt und welche Voraussetzungen müssen erfüllt werden, um die Förderung zu erhalten?

Exportvorhaben deutscher Unternehmen werden durch Förderprogramme des Bundes und der Länder unterstützt. Auf Länderebene werden zudem Qualifizierungsprogramme für Beschäftigte aus kleinen und mittleren Unternehmen angeboten, um deren wirtschaftliche und interkulturelle Kompetenzen aufzubauen für eine erfolgreiche Erschließung ausländischer Märkte. Welche Förderungen sich am besten für ein Unternehmen eignen, hängt von verschiedenen Faktoren ab, die im Einzelfall geprüft werden müssen.

3.5.2 Exportfinanzierung

Oft ist es günstiger und weniger riskant, den durch die Exportbemühungen entstehenden zusätzlichen Kapitalbedarf separat zu finanzieren und nicht durch die laufende Kreditlinie des Geschäftskontos abzudecken. Aus Sicht der Banken kann die genaue Kalkulation des erhöhten Kapitalbedarfs die Bonität eines Unternehmens verbessern.

Die finanzielle Förderung seitens des Bundes erfolgt über die Vergabe von Exportfinanzierungskrediten, Exportkreditgarantien und der finanziellen Unterstützung bei der Umsetzung von Leuchtturmprojekten im Ausland. Eine genaue Auflistung von Finanzierungsmöglichkeiten für deutsche Unternehmen der Erneuerbare-Energien-Branche können in der Finanzierungsstudie der Exportinitiative Energie nachgelesen werden. Ebenso werden in länderspezifischen Finanzierungsstudien aktuelle Förderinstrumente der jeweiligen Länder vorgestellt.

3.5.3 Risiko- und Wirtschaftlichkeitsanalyse

Bevor nun mit der Marktbearbeitung begonnen werden kann, sollten abschließend noch die geplanten Ausgaben den geplanten Gewinnen gegenübergestellt werden, um den spezifischen Liquiditäts- und Risikoabsicherungsbedarf festzulegen und damit die Wirtschaftlichkeit der Expansion ins Ausland zu prüfen. Wichtig ist die Eingrenzung der Aktivitäten auf einen bestimmten Zielmarkt und über einen konkreten Zeitraum.

Weiterführende Informationen

Zu den Themen Exportförderung und Exportfinanzierung informiert die Exportinitiative Energie allgemein in der **Finanzierungsstudie**. Darüber hinaus werden länderspezifische Finanzierungsstudien angeboten. Außerdem liefern die **Länderprofile** technologie- und länderspezifische Informationen zu diesen Themen. Auf diversen **AHK-Geschäftsreisen** wird zudem eine **Beratung zur Finanzierung** von Projekten im Zielland angeboten.

Des Weiteren können Unternehmen auf dem **Unternehmensportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie** eine Übersicht über exportrelevante staatliche Förderprogramme finden. Über alle aktuellen öffentlichen Förderprogramme des Bundes, der Länder und der Europäischen Union informiert die **Förderdatenbank**. Der **Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK)** gibt zudem auf seiner Webseite Hinweise zu öffentlich geförderten Finanzierungsmöglichkeiten und staatlichen Angeboten zur Absicherung von Auslandsgeschäften.

Mehr zu diesen Angeboten kann in Kapitel 6 nachgelesen werden.

3.6 Recht und Haftung

Unter dem Motto „fremdes Land, fremde Sitten“, muss genau beachtet werden, welche Vorschriften im Zielland gelten. Ein einfaches Beispiel wären die teilweise strengen Gesetze hinsichtlich Recht und Haftung in den USA.

Als Exporteur müssen Unternehmen zahlreiche zoll- und außenwirtschaftsrechtliche Bestimmungen beachten. Die für die exportierenden Unternehmen geltenden genauen Vorschriften hängen vom Zielmarkt ab und sind im Einzelfall zu klären. Im Folgenden soll Unternehmen eine allgemeine Übersicht über die zu klärenden Themen gegeben werden.

Interne Exportkontrolle

Die Zollbehörden gehen davon aus, dass alle exportierenden Unternehmen eine innerbetriebliche Exportkontrolle vornehmen. Die Notwendigkeit der Exportkontrolle basiert auf der novellierten Dual-Use-Verordnung, d. h. der Beschränkung von Waren, die aufgrund ihrer technischen Eigenschaften nicht nur im zivilen Bereich genutzt, sondern auch einem militärischen Zweck zugeführt werden können, und der Verpflichtung, alle maßgeblichen Bestimmungen beim Exportieren einzuhalten, da der Firma ansonsten Sanktionen drohen.

Internationale wirtschafts- und steuerrechtliche Bestimmungen

Aufgrund der zunehmenden Globalisierung ändern sich Außenhandelsvorschriften sowie wirtschaftliche und steuerliche Bestimmungen rasant. Inwiefern die ausländischen Vorschriften das exportierende Unternehmen betreffen, hängt vom gewählten Absatzmarkt und Vertriebskanal ab. Hier werden exemplarisch drei kurze Länderbeispiele dargestellt, um auf die Besonderheiten ausländischer Märkte aufmerksam zu machen.

- **Auslandsgesellschaftsgründung in Algerien**

Eine Besonderheit des algerischen Marktes ist, dass die Rückholung der Gewinne von Auslandsgesellschaften ins Stammhaus nicht ohne Weiteres möglich ist. Erzielte Gewinne müssen zumindest teilweise in Algerien reinvestiert werden. Ein anderer wichtiger Aspekt betrifft die Gründung von Joint Ventures. Für diese Gemeinschaftsunternehmen gilt, dass die algerische Firma die Mehrheit an dem Joint Venture halten muss.

- **Brasilianische Zölle**

Brasilien bietet auf den ersten Blick einen attraktiven Absatzmarkt für deutsche Unternehmen, allerdings schützt sich das Land durch Handelsbarrieren wie hohe Zollabgaben vor ausländischen Importen. Daher ist es empfehlenswert, genau zu prüfen, welche Einfuhrvoraussetzungen im Einzelfall gelten, bevor Brasilien als Absatzmarkt ausgesucht wird.

- **Französisches Handelsvertreterrecht**

Innerhalb der EU ist das Handelsvertreterrecht 1986 harmonisiert worden, trotzdem kann es zwischen einzelnen EU-Ländern zu Abweichungen kommen. So auch in Frankreich, wo im Falle der Beendigung des Vertragsverhältnisses dem Handelsvertreter Schadensersatz zusteht, auch falls das Unternehmen bestehende Kundendaten nicht weiter nutzen kann. Dahingegen würde in Deutschland der Anspruch des Handelsvertreters auf eine Ausgleichszahlung gelten.

3.7 Zulassungen und Genehmigungen

Unternehmen sollten sich schon im Vorfeld über notwendige Zulassungen und Genehmigungen informieren, die für eine erfolgreiche Markterschließung beachtet werden müssen. So sind beispielsweise für die Erneuerbare-Energien-Branche vor allem Anschluss-, Bau-, und Einspeisegenehmigungen relevant. Fehlen diese, können geplante Projekte entweder nicht oder nur unter erheblichem zeitlichen Verzug realisiert werden.

3.8 Zollbestimmungen

Weltweit gibt es diverse Abkommen, die zum Ziel haben, den freien Welthandel zu fördern. Die Außenhandelspolitik nutzt Zölle allerdings auch als Instrument zum Schutz der eigenen Wirtschaft. Sie dienen zur Steuerung und Regulierung des internationalen Handels. Ein Beispiel hierfür sind die verhängten EU-Strafzölle auf chinesische Solarmodule.

Für deutsche Unternehmen, die exportieren möchten, sind folgende Bestimmungen von Bedeutung:

- Der Warenverkehr innerhalb der Europäischen Union ist generell zollfrei. Eine Liste der Einschränkungen können Unternehmen unter www.zoll.de/DE/Unternehmen/Warenverkehr/Warenverkehr-innerhalb-der-EU/Einschraenkungen/einschraenkungen_node.html einsehen.

- Waren, die aus Deutschland in ein Drittland ausgeführt werden, müssen grundsätzlich den Zoll passieren. Dabei muss der anfallende Zoll nicht vom Exporteur bezahlt werden, sondern vom Käufer im entsprechenden Drittland. Daher können Zölle großen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der zu verkaufenden Produkte auf dem ausländischen Absatzmarkt haben, da der reale Verkaufspreis künstlich verteuert wird.

- In einigen Ländern kann der Käufer eine Zollbegünstigung in Anspruch nehmen. Dazu muss ein entsprechendes Abkommen zwischen dem Bestimmungsland und der EU bestehen. Der deutsche Exporteur muss seinem Kunden im Drittland dafür einen Präferenznachweis aushändigen. Diese sogenannten Warenverkehrsbescheinigungen wie A.TR., EUR.1 und EUR-MED können Unternehmen bei ihrer zuständigen Zollstelle beantragen.

- Zwischen einigen Ländern bestehen Freihandelsabkommen, welche die Zoll- und Barrierefreiheit des Handels zwischen den Partnern gewährleisten. Kommen dabei mehrere Freihandelsabkommen zusammen oder handelt es sich um multilaterale Abkommen, spricht man von einer Freihandelszone.

Schlussfolgernd haben Zölle also einen großen Einfluss auf die erfolgreiche Auslandsmarkterschließung von Unternehmen. So können sich ausländische Absatzmärkte, die auf den ersten Blick vielversprechend erscheinen, als problematisch erweisen, wenn es um das Thema Zollabgaben geht. Da Firmen nur indirekt von Zöllen betroffen sind – diese werden schließlich im Zielland erhoben – wird deren Bedeutung für die eigene Wettbewerbsfähigkeit oftmals unterschätzt. Diese sollte allerdings unbedingt bei der Zielmarktwahl mit berücksichtigt werden.

Zollagent

Es empfiehlt sich, einen Zollagenten im Zielland zu beauftragen, um Probleme bei der Verzollung zu vermeiden. Gerade für Produkte aus dem Bereich nachhaltiger Energielösungen können für einige Länder noch keine eindeutigen Zolltarifauskünfte eingeholt werden, weil das zu exportierende Produkt dort erstmalig eingeführt wird. Zollagenten helfen dabei, Zollmodalitäten für Unternehmen abzuwickeln und erfüllen eine interdisziplinäre Funktion zwischen den Institutionen im ausländischen Absatzmarkt. Speditionen von Unternehmen können bei der Suche nach einem geeigneten Zollagenten helfen.

Weiterführende Informationen

Im Rahmen der Exportinitiative Energie unterstützen **Informationsveranstaltungen**, das **dena-Renewable-Energy-Solutions-Programm** sowie die **Länderprofile** deutsche Unternehmen dabei, Zulassungs- und Genehmigungsverfahren in ihrem Zielmarkt kennenzulernen.

Zusätzlich erhalten deutsche Unternehmen alle wichtigen Informationen rund um das Thema **Zölle** auf der Seite www.zoll.de, die vom Bundesministerium der Finanzen bereitgestellt wird. Darüber hinaus kann deutschen Unternehmen die Auslandshandelskammer des jeweiligen Ziellandes zu Zollfragen weiterhelfen.

Mehr zu diesen Angeboten kann in Kapitel 6 nachgelesen werden.

3.9 Checkliste 2: Planungsphase

Zu prüfende Fragestellungen	✓
Markt- und Umweltanalyse	
Entspricht die Kundenstruktur auf dem Auslandsmarkt dem eigenen Angebot?	
Passen die Vertriebskanäle auf dem Auslandsmarkt zur eigenen Unternehmensstruktur?	
Was muss bei der Kontaktaufnahme zu potenziellen Kunden beachtet werden?	
Ist das Produkt bzw. die Dienstleistung im Ausland wettbewerbsfähig?	
Wird das Produkt bzw. die Dienstleistung bereits von lokalen Firmen im Auslandsmarkt hergestellt?	
Wird das Produkt bzw. die Dienstleistung bereits von internationalen Unternehmen im Ausland angeboten?	
Sind deutsche Unternehmen mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung schon am Markt vertreten?	
In welchen Ländern wird bzw. könnte das Produkt bzw. die Dienstleistung nachgefragt werden?	
In welchen Ländern werden die technischen Voraussetzungen für den Verkauf erfüllt bzw. wo wäre die Produktanpassung technisch und finanziell möglich?	
Entsteht dem Käufer ein Zusatznutzen, wenn er das Produkt/die Dienstleistung kauft und wenn ja, welcher?	
Welche Länder bieten günstige wirtschaftliche Rahmenbedingungen (z. B. Länderrisiko, Fördersysteme etc.)?	
Welche Länder bieten günstige rechtliche Rahmenbedingungen?	
Welche Länder bieten günstige gesellschaftliche Rahmenbedingungen (z. B. soziale oder kulturelle Aspekte)?	
Welche landestypischen Besonderheiten müssen beachtet werden?	
Wurde eine SWOT-Analyse durchgeführt?	
Welche ausländischen Märkte eignen sich am besten für die Auslandsmarkterweiterung?	
Internationale Marketingstrategie	
Wie hoch ist das Marktvolumen auf dem ausländischen Absatzmarkt?	
Welche Marktsegmente passen zum eigenen Angebot und sind auch tragfähig?	
In welcher Form wird das Produkt/die Dienstleistung auf dem Zielmarkt nachgefragt (z. B. in identischer Ausführung, technisch abgewandelt, es besteht noch keine Nachfrage etc.)?	
Bietet es sich an, sich mit anderen deutschen Anbietern bzw. mit potenziellen ausländischen Konsortialpartnern zusammenzuschließen?	
Kann das Produkt/die Dienstleistung standardisiert auf dem Zielmarkt eingeführt werden oder muss es/sie zunächst an die Bedürfnisse des Zielmarkts angepasst werden?	
Welche Spezifikationen sind für die erfolgreiche Markteinführung auf dem Zielmarkt erforderlich?	
Welche auf dem Zielmarkt geltenden Normen und Maße müssen berücksichtigt werden?	
Worauf legt die Zielgruppe im ausländischen Absatzmarkt Wert (Preis, Qualität, Flexibilität etc.)?	
Muss die äußerliche Form des Produkts/der Dienstleistung an die Gegebenheiten im Zielland angepasst werden (z. B. Markenname, Farbe, Material etc.)?	
Gibt es technische Unterschiede zwischen dem eigenen Produkt/der eigenen Dienstleistung und dem nachgefragten Produkt/der nachgefragten Dienstleistung im Zielland?	
Welche Übersetzungen müssen durchgeführt werden?	
Welche Werbemittel sollten auf dem Zielmarkt zum Einsatz kommen?	
Wurde die Messeplanung abgeschlossen?	
Über welchen Vertriebsweg soll die Auslandsmarkterschließung durchgeführt werden?	
Wurde der Export-Preis, zu dem das Produkt im Zielmarkt angeboten werden soll, kalkuliert?	
Exportförderung und Exportfinanzierung	
Wurden alle möglichen Fördermöglichkeiten geprüft?	
Wurde die gewünschte Exportfinanzierung beantragt?	
Wurde eine Risiko- und Wirtschaftlichkeitsanalyse durchgeführt?	
Recht und Haftung	
Wurde ein Verantwortlicher für die interne Exportkontrolle bestimmt?	
Sind alle zielmarktabhängigen wirtschafts- und steuerrechtlichen Bestimmungen bekannt?	

4 Marktbearbeitung

Die Planungsphase des Projekts Auslandsmarkterschließung ist abgeschlossen, der erste ausländische Absatzmarkt für die Produkte oder Dienstleistungen des expandierenden Unternehmens wurde anhand der zuvor beschriebenen Methodik ermittelt, die zur Marktbearbeitung benötigten Hilfsmittel wurden bereits erstellt (z. B. fremdsprachiges Marketingmaterial) und das Fachpersonal zur Marktbearbeitung steht zur Verfügung. Folglich kann nun mit der Marktbearbeitung begonnen werden. Dabei wird das Vorgehen bei der Akquise ausländischer Geschäftskontakte unter Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und dem Zielmarkt beschrieben.

4.1 Akquisitionsphase

Diese Phase umfasst alle Aktivitäten, mit denen die Geschäftsanbahnung im Zielmarkt initiiert werden kann. Maßnahmen zum Erreichen von ersten Aufträgen sind dabei Recherchen, Reisen, Messeteilnahmen, Teilnahmen an Ausschreibungen, um nur die Wichtigsten zu nennen. Am Anfang steht allerdings immer die Bildung einer Kontaktdatenbank im Zielmarkt. Diese gilt als Basis aller weiteren Aktivitäten auf dem ausländischen Absatzmarkt und wird daher im Folgenden ausführlich beschrieben.

4.1.1 Das Vorgehen beim Aufbau eines Kontaktnetzwerks

Zuerst müssen geeignete Kontakte recherchiert werden. Je nach dem gewählten Vertriebsweg, dem zu vermarktenden Produkt bzw. der zu vermarktenden Dienstleistung und dem Zielmarkt unterscheiden sich die Quellen für die Kontaktsuche. Um mögliche Geschäftspartner im Zielland zu finden, können Fachveranstaltungen der Branche zum gewünschten Zielmarkt besucht, Listen von Distributoren im Internet recherchiert sowie Verbände und auf den Außenhandel spezialisierte Beraterfirmen angefragt werden.

Auswahl an Quellen für den Aufbau einer Kontaktdatenbank

- Die Industrie- und Handelskammern (zu finden unter www.dihk.de/ihk-finder) sowie die deutschen Auslandshandelskammern (zu finden unter www.ahk.de) bieten Zugang zu Kontaktdatenbanken des jeweiligen Ziellandes. Außerdem können dort viele nützliche Informationen und Links gefunden werden, die bei der Geschäftspartnersuche helfen.

- Außerdem helfen die Auslandshandelskammern (AHKs) im Zielmarkt (www.ahk.de/ahk-standorte oder www.deinternational.de) bei der Recherche und Kontaktanbahnung im Zielland. Im Rahmen der AHK-Geschäftsreisen wird diese Unterstützung vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert.

- Im Rahmen der Exportinitiative Energie bieten die Länderprofile sowie die Zielmarktanalysen der AHKs Kontaktdaten zu Unternehmen vor Ort an.

- Kontaktdatenbanken können alternativ auch bei privaten Consulting-Unternehmen eingekauft werden.

- Geschäftskontakte können auch auf der von den AHKs betriebenen Internetplattform www.renewablesb2b.com unter der Rubrik „Marketplace“ recherchiert werden.

Von Vorteil ist es, wenn der für die Auslandsmarkterschließung zuständige Mitarbeiter Kenntnisse der gewünschten Landessprache und Kultur besitzt bzw. zumindest über gute – im entsprechenden Land nützliche – Fremdsprachenkenntnisse verfügt, um die Recherchearbeit in der Sprache des Ziellandes durchzuführen. Entsprechend der deutschen AHKs und IHKs gibt es auch im Ausland vergleichbare Institutionen. Hier einige Beispiele:

- Die Mitgliederverzeichnisse der Branchenverbände im Ausland können oftmals eingesehen werden, wie z. B. das Verzeichnis des spanischen Verbands für die CSP-Branche (www.protermosolar.com/socios.php) oder des japanischen PV-Verbands (www.jpea.gr.jp/en/outline/index.html). Sie liefern nützliche erste Kontaktadressen.

- In spanischer Sprache lassen sich detaillierte Studien über viele Märkte weltweit mit nützlichen Kontaktadressen auf den Seiten von IVEX, ICEX, Extenda und dem Netz der „Cámaras de Comercio“ (Handelskammern) finden.

- Französische Studien über internationale EE-Märkte werden auf den Seiten des EurObserv‘ER, CasaInvest.ma, Institut national de l‘énergie solaire sowie von der französischen Energie-Agentur Syndicat de énergies renouvelables angeboten.

Unabhängig von der Quelle der Kontaktdaten sollte unbedingt auf die Aktualität der erworbenen Kontakte geachtet werden, um den Zeitaufwand für die anschließende Kontaktaufnahme so gering wie möglich zu halten.

4.1.2 Auswahlkriterien für die Teilnahme an Auslandsveranstaltungen

Kapitel 3 befasste sich mit der generellen Planung der Teilnahme an exportrelevanten Veranstaltungen. Darauf aufbauen sollte die gezielte Auswahl der für das Unternehmen konkret passenden Eventsfolgen. Auf den ersten Blick gibt es eine Vielzahl von interessanten Veranstaltungen. Dabei sind nicht nur Messen und Seminare, die im Ausland stattfinden, sondern auch viele exportrelevante Inlandsevents einen Besuch wert.

Referenzveranstaltungen im Inland

Deutschland ist im Bereich nachhaltiger Energielösungen ein Referenzmarkt. Daher finden zahlreiche internationale Leitmessen der Branche in Deutschland statt, wie z. B. die Messen Intersolar Europe, WindEnergy oder die Hannover Messe, um nur einige wenige zu nennen. Dabei birgt die Möglichkeit der Teilnahme an einer heimischen internationalen Messe einen großen finanziellen Vorteil für die deutsche Branche.

Auslandsmessen

Der Besuch von Veranstaltungen im Zielmarkt hilft dem Unternehmen dabei, den neuen Absatzmarkt besser kennenzulernen. Zum einen können Messebesuche gezielt dazu genutzt werden, Markttendenzen zu erkennen, den Wettbewerb zu analysieren und erste Geschäftskontakte zu knüpfen. Zum anderen dient die Teilnahme an Messen mit einem eigenen Stand zum Aufbau besserer Marktpräsenz und zur Geschäftsanbahnung.

Im ersten Jahr der Marktbearbeitung sollte mindestens eine Messebeteiligung in der Zielregion erfolgen. Da die Präsenz auf Auslandsmessen maßgeblich zum Markterfolg beitragen kann, jedoch mit hohen Kosten verbunden ist, wird im Rahmen der Exportinitiative Energie die Teilnahme durch das Auslandsmesseprogramm gefördert. So können deutsche KMUs zu attraktiven Konditionen am Gemeinschaftsstand des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie teilnehmen.

4.1.3 Auslandsreisen

Zu einer effizienten Marktbearbeitung gehört auch die Durchführung von Auslandsreisen. Je nachdem, welchen Vertriebsweg das Unternehmen zuvor gewählt hat, kommt Auslandsreisen mehr oder weniger Bedeutung zu. Als Einstieg zu einem neuen Markt empfiehlt sich die Teilnahme an einer AHK-Geschäftsreise, auf der individuelle Gespräche mit ausgewählten potenziellen Partnern durchgeführt werden. Sie helfen dabei, Besonderheiten des Marktes kennenzulernen und verbessern die Fähigkeit, eigene Produkte an die Erfordernisse des Marktes anzupassen. Auch schult der Aufenthalt im Zielmarkt die fachliche, kulturelle und sprachliche Kompetenz der zuständigen Vertriebsmitarbeiter. Zusätzlich können bei den AHK-Geschäftsreisen Kontakte zu anderen deutschen Unternehmen geknüpft werden, die für eine potenzielle gemeinsame Auslandsmarkterschließung über die Bildung eines Konsortiums hilfreich sein können.

Auf vielen internationalen Märkten hat der persönliche Kontakt einen hohen Stellenwert, daher ist der regelmäßige Besuch bei ausländischen Geschäftspartnern von immenser Bedeutung. Nur so kann eine langfristige Bindung aufgebaut werden.

Weiterführende Informationen

Im Rahmen der Exportinitiative Energie bieten die **Länderprofile** sowie die **Zielmarktanalysen** der AHKs Kontaktdaten zu Unternehmen und Institutionen vor Ort an. Geschäftskontakte können auch auf der von den AHKs betriebenen Internetplattform www.renewablesb2b.com unter der Rubrik „Marketplace“ recherchiert werden.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie unterstützt mit der Exportinitiative Auslandsreisen deutscher Unternehmen auf verschiedenen Wegen: Für erste Reisen ins Zielland bieten sich die **AHK-Geschäftsreisen** besonders gut an, bei denen die Kontaktanbahnung zu potenziellen Geschäftspartnern im Mittelpunkt steht. Das **Projektentwicklungsprogramm (PEP)** unterstützt Unternehmen beim Eintritt in Entwicklungs- und Schwellenländer und wird von der GIZ durchgeführt. Das **Auslandsmesseprogramm** ermöglicht Unternehmen eine Teilnahme an internationalen Leitmessen zu attraktiven Konditionen. Auch im Rahmen des **dena-Renewable-Energy-Solutions-Programms** lernen die teilnehmenden Unternehmen ihren Zielmarkt direkt vor Ort kennen.

Mehr zu diesen Angeboten kann in Kapitel 6 nachgelesen werden.

4.2 Berücksichtigung kultureller Unterschiede

Die interkulturelle Kommunikation ist von großer Bedeutung für den Internationalisierungsprozess von Unternehmen. Sie trägt entscheidend zum Aufbau eines Kundennetzwerkes mit einer nachhaltigen Kundenbindung bei, ihre Relevanz wird allerdings oftmals unterschätzt. Nachfolgend soll daher erläutert werden, inwiefern landesspezifische Besonderheiten Einfluss auf den Vertriebserfolg im Ausland ausüben können. Mittels Länderbeispielen aus unterschiedlichen Regionen soll die Relevanz interkultureller Kompetenz verdeutlicht werden. Diese Übersicht ersetzt nicht die gezielte und zielmarktspezifische Vorbereitung. Unternehmen wird empfohlen, sich anhand von weiterführender Literatur sowie Schulungen auf die Auslandsmarkterschließung vorzubereiten bzw. mit erfahrendem Fachpersonal zusammenzuarbeiten.

- **Länderbeispiel Marokko**

  In Marokko spielen die persönlichen Beziehungen eine große Rolle. Oft braucht es mehrere Reisen bis ein Vertrauensverhältnis zu dem potenziellen Kunden aufgebaut werden kann und einem ersten Geschäftsabschluss nichts mehr im Wege steht. Normalerweise unternimmt dabei das deutsche Unternehmen die erste Reise. Bei Interesse folgt die Reise des potenziellen Kunden nach Deutschland. Es wird Wert darauf gelegt, von Anfang bis Ende der Reise gut „umsorgt“ zu werden. Das heißt, die Hotelreservierung sowie Kostenübernahme seitens des deutschen Unternehmens, Abholung des Kunden am Flughafen, gemeinsame Mittag- und Abendessen, bei denen nicht über das Geschäftliche, sondern über Familie, Sport, Urlaubsreisen etc. gesprochen wird, werden vorausgesetzt. Bei den Verkaufsgesprächen wird natürlich über den Preis verhandelt. Dabei sollten die Verkaufspreise großzügige Verhandlungsspannen beinhalten, da zu einem erfolgreichen Geschäftsabschluss oft ein „speziell ausgehandelter Preis“ gehört. Wer dabei gleich den endgültigen Preis nennt, verliert seinen Verhandlungsspielraum. Zudem kann bei den marokkanischen Geschäftspartnern der Eindruck entstehen, dass bei dem deutschen Unternehmen kein wirkliches Interesse an einem Verkaufsabschluss besteht. Häufig folgt eine weitere Geschäftsreise seitens des deutschen Unternehmens, bevor endgültig mit einem Verkaufsabschluss zu rechnen ist. Bei jedem persönlichen Treffen zwischen dem deutschen Anbieter und dem marokkanischen Geschäftspartner wird meistens der Preis weiter verhandelt, bis der Kunde das Gefühl hat, den bestmöglichen Preis ausgehandelt zu haben. Die Maghreb-Region ist für einige Erneuerbare-Energien-Technologien ein interessantes Zielgebiet, aber sie gehört auch zu den Gebieten, in denen zuerst verhältnismäßig viel Geld und Zeit investiert werden muss, bevor mit ersten Gewinnen gerechnet werden kann.

- **Länderbeispiel Japan**

  Der japanische Markt birgt ein hohes Potenzial z. B. für Unternehmen aus der Wind- und Solarbranche. Aber auch hier gibt es starke Unterschiede zu der deutschen Kultur. In Japan gilt es „die Harmonie zu wahren". Anders als in Deutschland, wird ein potenzieller Kunde nicht einfach „nein" sagen, wenn er nicht der gleichen Meinung wie der deutsche Geschäftspartner ist. Konflikte werden nicht öffentlich ausgetragen, weil dies als peinlich bewertet wird. Es ist empfehlenswert, sich umfassend zu informieren und eine spezifische kulturelle Kompetenz aufzubauen, bevor man wichtigen potenziellen Geschäftspartnern gegenübertritt.

- **Länderbeispiel Spanien**

  Spanier gelten im Vergleich zu anderen Kulturen als sehr emotional und impulsiv. Dies hat auch Auswirkungen auf die Geschäftswelt. Auffallend sind dabei die Spontanität und der scheinbar relativ kurzfristige Planungs- und Aktionszeitraum der spanischen Geschäftspartner. Deutsche planen hingegen häufig langfristig. Die Aussage „Dieses Jahr haben wir kein Budget mehr, aber für das kommende Jahr wäre das Thema interessant" seitens eines deutschen Unternehmens könnte in Spanien sogar als höfliche Absage oder Desinteresse gedeutet werden.

  Wie auch schon im Fall des ersten Länderbeispiels, ist auch in der spanischen Kultur das persönliche Verhältnis von immenser Bedeutung. Bei Geschäftsreisen muss mit zwei- bis dreistündigen Geschäftsessen gerechnet werden. Die Gespräche können nicht selten den gesamten Tag dauern.

Allgemein lässt sich sagen, dass in der Mehrheit der internationalen Märkte dem persönlichen Kontakt mit den Geschäftspartnern große Bedeutung beigemessen wird. Das geschäftliche und private Verhältnis gehen oft grenzenlos ineinander über. Oft ist nicht entscheidend, ob man alle kulturellen Besonderheiten kennt, sondern, ob man offen auf die Menschen zugehen und sich gegebenenfalls auf neue Gepflogenheiten schnell einstellen kann. Überhebliches Auftreten – wenn auch oft ungewollt – sollte unbedingt vermieden werden. Besser sind oftmals eine gewisse Zurückhaltung und ein bescheidenes Auftreten. Die bestehenden kulturellen Unterschiede zwischen Menschen verschiedener Nationalitäten fallen aber auch dem ausländischen Partner auf. Typische deutsche Klischees, die im Ausland wahrgenommen werden, sind z. B. die „deutsche Pünktlichkeit", ein „langfristiger Planungszeitraum", aber auch fehlende Flexibilität und mangelnde Anpassungsfähigkeit. Diese gegenüber Deutschland bestehenden Vorurteile lassen sich bei der Auslandsmarkterschließung nutzen, indem man sich positiver Klischees bewusst bedient. Negative Klischees sollten andererseits nach Möglichkeit langsam abgebaut werden.

Weiterführende Informationen

Die **AHK-Geschäftsreisen** sowie die **Angebote der AHKs vor Ort** bieten eine gute Möglichkeit, die Kultur des Auslandsmarktes und die landesspezifischen Besonderheiten kennenzulernen.

Weitere Details zum Angebot der AHKs können in Kapitel 6 nachgelesen werden.

4.3 Exportkreditversicherung

Eine Exportkreditversicherung ist ein wichtiges Instrument zur Ausfuhrförderung, welches Exporteuren ermöglicht, die Risiken durch einen Zahlungsausfall einzugrenzen. Es gibt sowohl staatliche als auch private Anbieter, die sowohl wirtschaftliche als auch politische Risiken abdecken.

Die Exportkreditgarantien, sogenannte Hermesdeckungen, stellen das wichtigste Exportfördermittel der Bundesregierung dar und sind verstärkt an den Bedürfnissen mittelständischer Firmen ausgerichtet. Sie bieten den Unternehmen Schutz vor politischen Risiken (Devisenknappheit, kriegerische Ereignisse etc.) und wirtschaftlichen Risiken (Insolvenz oder Zahlungsausfall beim Kunden) eines Forderungsausfalls bei Ausfuhrgeschäften.

Weiterführende Informationen

Auch hierzu bietet die bereits erwähnte **Finanzierungsstudie** der Exportinitiative Energie ausführliche Informationen.

4.4 Checkliste 3: Markterschließung

Zu prüfende Fragestellungen	✓
Liegen die fremdsprachigen Marketingmaterialien vor?	
Wurde die Kontaktdatenbank „Zielmarkt“ erstellt?	
Wurde telefonischer Kontakt zu möglichen Kunden aufgenommen?	
Wurden Informationen per E-Mail oder Post an ausländische Kontakte versendet?	
Wurde die erste Geschäftsreise oder alternativ die Teilnahme an einer AHK-Geschäftsreise vorbereitet?	
Wurden die Mitarbeiter für die Auslandsmarktbearbeitung geschult?	
Wurde die erste Geschäftseise in den Zielmarkt durchgeführt inkl. Analyse der Ergebnisse?	
Wurde das „Follow-Up“ zeitnah durchgeführt (einschließlich der Erstellung von Kostenvoranschlägen)?	
Wurde potenziellen Kunden gegenüber die Einladung zu einem Unternehmensbesuch in Deutschland ausgesprochen?	
Wird die Teilnahme an exportrelevanten Messen zeitgleich geplant und durchgeführt?	

5 Fazit

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Wirtschaftlichkeit erneuerbarer Energien im Ausland und der steigenden Bereitschaft auf ausländischen Märkten, Erneuerbare-Energien-Technologien, Energieeffizienzmaßnahmen, intelligente Netze und Speichertechnologien anzuwenden und bei Bedarf auch zu fördern, wird der Außenhandel für kleine und mittlere Unternehmen der deutschen Branche immer interessanter. Er schafft neue Absatzwege und die Möglichkeit der Diversifizierung von Geschäftsfeldern. Produkte „Made-in-Germany“ genießen dabei einen exzellenten Ruf im Ausland. Deutsche Unternehmen sind technisch sehr gut aufgestellt und auf die Auslandsmarkterschließung vorbereitet. Jedoch nimmt der internationale Wettbewerb seit Jahren rapide zu, sodass die Umsetzung von Marketingmaßnahmen im Ausland eine immer größere Rolle einnimmt. Eine höhere Flexibilität im Bereich der Angebotsanpassung und im Umgang mit Geschäftspartnern sowie die explizite Kommunikation des Mehrwerts deutscher Produkte und Dienstleistungen für den Kunden vor Ort sind nur einige notwendige Antworten darauf. Unter dem Motto „der Kunde ist König“ sollten neue Absatzmärkte unter Einbeziehung der lokalen Gepflogenheiten, der technischen Voraussetzungen und der Anforderungen der Kunden gezielt ausgebaut werden. Dabei ist gerade eine hohe interkulturelle Kompetenz der deutschen Marktteilnehmer von Bedeutung.

Die Exportinitiative Energie unterstützt Unternehmen bei ihrer internationalen Positionierung durch das Angebot zahlreicher Module zum Thema Auslandsmarkterschließung. Nachfolgend werden dieses Angebot, das deutsche Unternehmen für eine erfolgreiche Auslandsmarkterschließung unterstützen kann, sowie weitere exportrelevante Anlaufstellen noch einmal ausführlich aufgelistet.

6 Übersicht: Weiterführende Informationen

Dieser Abschnitt beinhaltet detaillierte Beschreibungen der im Text unter „weiterführende Informationen“ genannten, im Folgenden alphabetisch sortierten Programme oder Informationsquellen, die Unternehmen bei der Vorbereitung der Auslandsmarkterschließung unterstützen können.

Informationen zu allen Angeboten der Exportinitiative Energie gibt es unter: www.german-energy-solutions.de

- **AHK-Geschäftsreiseprogramm:** Die Exportinitiative Energie veranstaltet Geschäftsreisen, die die Kontaktanbahnung zwischen deutschen und ausländischen Unternehmen unterstützen. Im Rahmen des AHK-Geschäftsreiseprogramms organisieren die Auslandshandelskammern (AHKs) individuelle Gespräche zwischen deutschen Unternehmen und ausländischen Entscheidungsträgern bzw. potenziellen Kooperationspartnern. Dabei können deutsche Unternehmen potenzielle Zielmärkte kennenlernen und erste Einblicke ins Zielland gewinnen. Auf einigen der Reisen wird deutschen Unternehmen zusätzlich eine Beratung zur Finanzierung von Projekten im Zielland angeboten. In ausgewählten Märkten bietet die Exportinitiative Energie Unterstützung im Bereich der Konsortialbildung an. Eine Übersicht zu branchenspezifischen Geschäftsreisen, die eine zielgenaue und individuelle Kontaktaufnahme mit potenziellen Geschäftspartnern und Entscheidungsträgern aus Administration und Politik im Zielmarkt ermöglichen, kann auf der Webseite der Exportinitiative Energie gefunden werden.
- **Auslandsmesseprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie:** Das Auslandsmesseprogramm bietet die Möglichkeit, Produkte und Dienstleistungen deutscher Unternehmen auf wichtigen internationalen Leitmessen zu präsentieren. So können Unternehmen zu attraktiven Konditionen und mit geringem organisatorischen Aufwand von der erhöhten Sichtbarkeit des deutschen Gemeinschaftsstandes profitieren. Auf welchen Messen der deutsche Gemeinschaftsstand vertreten ist und was Unternehmen tun können, um beim Auslandsmesseprogramm dabei zu sein, ist auf der Webseite der Exportinitiative Energie ausführlich beschrieben.
- **Länderprofile:** Im Rahmen der Exportinitiative Energie werden regelmäßig Länderprofile veröffentlicht, die einen ersten Einblick in interessante Auslandsmärkte für erneuerbare Energien und Energieeffizienz geben. Die Länderprofile beinhalten technologieübergreifend statistische Werte, Analysen, Basisinformationen und Ausblicke über aktuell rund 90 Zielmärkte weltweit. Die komplette Übersicht ist auf der Webseite der Exportinitiative Energie abrufbar.
- **Marktanalyse:** Hier werden Perspektiven für erneuerbare Energien, Energieeffizienz, intelligente Netze und Speichertechnologien im Strom- und Wärmemarkt im weltweiten Vergleich aufgezeigt und umfassendes sowie praxisnahes Marktwissen zu interessanten Auslandsmärkten vermittelt.
- **dena-Renewable-Energy-Solutions-Programm:** Weltweit steigt die Bereitschaft, Erneuerbare-Energien-Technik anzuwenden und zu fördern, gleichzeitig suchen immer mehr Unternehmen nach attraktiven Märkten im Ausland. Im Rahmen des dena-RES-Programms haben deutsche Unternehmen die Gelegenheit, in attraktiven Zielmärkten regenerative Energietechnik werbewirksam zu installieren. Während der Umsetzung dieser Leuchtturmprojekte werden notwendige Vertriebsstrukturen aufgebaut, Partner für Verkauf und Installation geschult und potenzielle Kunden über Anwendungsmöglichkeiten von regenerativer Energietechnik informiert. So lernen Unternehmen den Zielmarkt kennen, errichten Netzwerke und ebnen den Weg für weitere Auslandsgeschäfte. Mit einer überzeugenden Darstellung der Qualifikation und Motivation zur Erschließung eines aussichtsreichen Zielmarktes und einem schlüssigen Vorschlag für den Aufbau eines Technik- und Marketingkonzepts können sich Unternehmen für die Teilnahme am dena-RES-Programm bei der Deutschen Energie-Agentur GmbH (dena) bewerben.
- **Finanzierungsstudie:** Die Studie gibt einen umfassenden Überblick über Finanzierungsinstrumente und nationale wie internationale Förderprogramme, die kleinen und mittleren Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten zur Finanzierung ihrer Auslandsprojekte bieten.
- **Informationsreisen:** Im Rahmen der Exportinitiative Energie werden Informationsreisen für ausländische potenzielle Partner nach Deutschland organisiert, mit dem Ziel, internationale Geschäftskontakte aufzubauen und darüber hinaus Wissen über deutsche Technologien zu vermitteln.
- **„Invest in“-Agentur des jeweiligen Ziellands:** Hier finden Unternehmen nützliche Informationen zum Außenhandel.
- **Newsletter Exportinitiative Energie:** Der kostenlose, einmal monatlich erscheinende Inlandsnewsletter der Exportinitiative Energie hält Unternehmen mit aktuellen exportrelevanten Informationen, Projekten und Veranstaltungen auf dem Laufenden.

- **Projektentwicklungsprogramm (PEP) für Entwicklungs- und Schwellenländer:** Im Rahmen der Exportinitiative Energie unterstützt die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) deutsche Unternehmen beim Markteintritt in Schwellen- und Entwicklungsländer. Das Programm soll Unternehmenspartnerschaften zwischen deutschen und lokalen Firmen fördern und sie langfristig in den verschiedenen Phasen der Marktpositionierung und der konkreten Projektentwicklung begleiten. Dabei unterstützt das PEP beim Transfer von Technologien und Know-how und fördert nachhaltige Marktstrukturen und die Verbreitung erneuerbarer Energien.
- **Technologieausstellung:** Die Ausstellung wirbt auf internationalen Veranstaltungen für einen verstärkten Einsatz erneuerbarer Energien und gibt einen Überblick über die verschiedenen Technologien sowie deren Einsatzmöglichkeiten.
- **Twitter der Exportinitiative Energie:** Hier erhalten deutsche Unternehmen regelmäßig aktuelle Marktinformationen. Eine Anmeldung kann hier erfolgen: https://twitter.com/export_ee.
- **Unternehmensdatenbank:** Die Unternehmensdatenbank der Exportinitiative Energie bietet die Möglichkeit, ein Unternehmensprofil anzulegen und so von potenziellen Geschäftspartnern in der ganzen Welt gefunden zu werden. Weitere Informationen sowie die Registrierung befinden sich auf der Webseite www.german-energy-solutions.de.
- **Veranstaltungskalender Exportinitiative Energie:** Unternehmen haben die Möglichkeit, sich im Rahmen von länder- und themenspezifischen Fachveranstaltungen im Inland über die Entwicklung internationaler Märkte für nachhaltige Energielösungen zu informieren. Der regelmäßig aktualisierte Veranstaltungskalender kann auf der Webseite der Exportinitiative Energie gefunden werden.
- **XING-Gruppe der Exportinitiative Energie:** Mitglieder des Netzwerks erhalten hier regelmäßig neueste Informationen zu Ländermärkten und zu Angeboten der Exportinitiative Energie. Zudem besteht die Möglichkeit zum Meinungs- und Erfahrungsaustausch.
- **Zielmarktanalysen der AHKs:** Diese Analysen bieten Kontaktdaten zu Unternehmen und Institutionen vor Ort an.

Weitere Angebote:

- **AUMA_Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V.:** Unterstützt deutsche Unternehmen bei der Durchführung von Messen im Ausland. www.auma.de
- **Europäische Kommission – Beschäftigung, Soziales und Integration:** Hier bekommen Unternehmen Informationen über die Entsendung von Mitarbeitern in andere EU-Mitgliedstaaten. ec.europa.eu
- **Exportdokumente:** Diese Export-Checkliste bietet eine gute Übersicht über notwendige, landesspezifische Ausfuhrpapiere. www.gls-group.eu/276-I-PORTAL-WEB/downloads/export-checkliste-de-de.pdf
- **Exportfinanzierung und Absicherung:** Der DIHK informiert auf seiner Internetseite detailliert über das Thema Exportfinanzierung und Absicherung. Mehr erfahren Sie unter: www.dihk.de/themenfelder/international/aussenwirtschaftsfoerderung/exportfinanzierung-und-absicherung/ausfuhrgewaehrleistung-hermesdeckungen-und-apg-light
- **Export-Vorbereitung:** Diese Begleitbroschüre wurde als Ergänzung zum eTraining „Export-Vorbereitung“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie herausgegeben. Sie ist unter www.bmwi.de/DE/Mediathek/Publikationen/publikationen-archiv abrufbar.
- **Förderdatenbank:** Unternehmen können sich über alle aktuellen Förderprogramme des Bundes, der Länder und der Europäischen Union über die folgende Webseite informieren: www.foerderdatenbank.de
- **Internationale Handelskammer (ICC Deutschland):** www.icc-deutschland.de
- **iXPOS – das Außenwirtschaftsportal:** Germany Trade and Invest – Die Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH bietet auf ihrem Außenwirtschaftsportal aktuelle Informationen rund um das Thema Export: www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/DE/ihr-geschaeft-im-ausland.html
- **Qualifizierungsprogramm Ausland:** Förderung der beruflichen Weiterbildung am Länderbeispiel Sachsen, erfahren Sie mehr unter: www.sab.sachsen.de/de/p_arbeit/detailfp_esf_7745.jsp?m=35798
- **Unternehmensportal des BMWi:** www.bmwi-unternehmensportal.de/DE/Unternehmensfuehrung/Finanzierung-Foerderung/inhalt.html
- **Zoll:** Auskünfte zu zollrechtlichen Regelungen sowie zur Entsendung von Arbeitnehmern gibt es unter: www.zoll.de

7 Kontakt und Partner der Exportinitiative Energie

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
Scharnhorststraße 34–37
10115 Berlin
www.bmwi.de

Geschäftsstelle der Exportinitiative Energie
im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
Französische Straße 12
10117 Berlin
Tel: 030 20188546-553
E-Mail: office@german-energy-solutions.de
www.german-energy-solutions.de

Nachfolgend sind die Kontaktdaten der Partner der Exportinitiative Energie aufgelistet, die deutsche Unternehmen bei der Auslandsmarkterschließung unterstützen. Hier finden Sie genaue Informationen zu den aktuellen Angeboten und den jeweiligen Ansprechpartnern.

Ministerien und Behörden

Auswärtiges Amt
Werderscher Markt 1
10117 Berlin
Telefonzentrale: (24-Stunden-Service): 030 18-17-0
www.auswaertiges-amt.de

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie
Prinzregentenstraße 28
80538 München
Tel: 089 2162-0
www.stmwi.bayern.de

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA)
Kompetenzzentrum für Außenwirtschaft, Wirtschaftsförderung, Energie und Klimaschutz
Frankfurter Straße 29–35
65760 Eschborn
Tel: 06196 908-0
www.bafa.de

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL)
Wilhelmstraße 54
10117 Berlin
Tel: 030 18529-0
www.bmel.de

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)
Stresemannstraße 128–130
10117 Berlin
Tel: 030 18305-0
www.bmub.bund.de

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
Stresemannstraße 94
10963 Berlin
Tel: 030 18535-0
www.bmz.de

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie Schleswig-Holstein
Düsternbrooker Weg 94
24105 Kiel
Tel: 0431 988-4760
www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/VII/vii_node.html

Exportinitiative Energie

AHK – Deutsche Auslandshandelskammern
Eine Übersicht über die 120 Standorte deutscher Auslandshandelskammern in 80 Ländern finden Sie unter
www.ahk.de

Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)
Erneuerbare Energien und energieeffiziente Mobilität
Chausseestraße 128 a
10115 Berlin
Tel: 030 726165-600
E-Mail: renewables@dena.de
www.dena.de

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) e. V.
Eine Übersicht über deutsche Industrie- und Handelskammern finden Sie unter
www.dihk.de/ihk-finder
Breite Straße 29
10178 Berlin
Tel: 030 20308-0
www.dihk.de

GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Dag-Hammarskjöld-Weg 1–5
65760 Eschborn
Tel: 06196 79-0
E-Mail: info@giz.de
www.giz.de

Finanzierungsinstitutionen

Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG)
Kämmergasse 22
50676 Köln
Tel: 0221 4986-0
E-Mail: info@deginvest.de
www.deginvest.de

KfW Bankengruppe
Palmengartenstraße 5–9
60325 Frankfurt am Main
Tel: 069 7431-0
E-Mail: info@kfw.de
www.kfw.de

Ländervereine

Afrika-Verein der deutschen Wirtschaft e. V.
Neuer Jungfernstieg 21
20354 Hamburg
Tel: 040 419133-0
E-Mail: post@afrikaverein.de
www.afrikaverein.de

Deutsch-Chinesischer Freundschaftsverein e. V.
Trufanowstraße 9
04105 Leipzig
Tel.: 0341 6021531
E-Mail: info@dcfev.org
www.dcfev.de

Lateinamerika Verein e. V.
Raboisen 32
20095 Hamburg
Tel.: 040 41343-13
E-Mail: info@lateinamerikaverein.de
www.lateinamerikaverein.de

Nah- und Mittelost-Verein e. V. (NUMOV)
Kronenstraße 1
10117 Berlin
Tel: 030 206410-0
E-Mail: numov@numov.de
www.numov.de

Ostasiatischer Verein e. V. (OAV)
Bleichenbrücke 9
20354 Hamburg
Tel: 040 357559-0
E-Mail: oav@oav.de
www.oav.de

Osteuropaverein der deutschen Wirtschaft e. V.
Reinhardtstraße 14
10117 Berlin
Tel. 030 7201515-0
E-Mail: info@osteuropaverein.org
www.osteuropaverein.org

Fachverbände

Bundesarchitektenkammer (BAK) e. V. – Netzwerk Architekturexport
Askanischer Platz 4
10963 Berlin
Tel: 030 263944-0
E-Mail: info@bak.de
www.bak.de

Bundesverband der Deutschen Heizungsindustrie e. V. (BDH)
Frankfurter Straße 720–726
51145 Köln
Tel: 02203 93593-0
E-Mail: info@bdh-koeln.de
www.bdh-koeln.de

Bundesverband BioEnergie e. V. (BBE)
Godesberger Allee 142–148
53175 Bonn
Tel: 0228 81002-22
E-Mail: info@bioenergie.de
www.bioenergie.de

Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI)
Breite Straße 29
10178 Berlin
Tel: 030 2028-0
E-Mail: info@bdi.eu
www.bdi.eu

Bundesverband Energiespeicher e. V. (BVES)
Oranienburger Straße 15
10178 Berlin
Tel: 030 54610-630
www.bves.de
Bundesverband Erneuerbare Energie e. V. (BEE)
Invalidenstraße 91
10115 Berlin
Tel: 030 27581-70
E-Mail: info@bee-ev.de
www.bee-ev.de

Bundesverband Kleinwindanlagen e. V. (BVKW)
im „Büro der Verbände“
Charlottenstraße 65
10117 Berlin
Tel: 030 2067375-09
E-Mail: info@bundesverband-kleinwindanlagen.de
www.bundesverband-kleinwindanlagen.de

Bundesverband Solarwirtschaft e. V. (BSW-Solar)
Lietzenburger Straße 53
10719 Berlin
Tel: 030 2977788-0
E-Mail: info@bsw-solar.de
www.solarwirtschaft.de

Bundesverband Wärmepumpe e. V. (BWP)
Französische Straße 47
10117 Berlin
Tel: 030 208799711
E-Mail: info@waermepumpe.de
www.waermepumpe.de

Bundesverband WindEnergie e. V. (BWE)
Neustädtische Kirchstraße 6
10117 Berlin
Tel: 030 212341-210
E-Mail: info@wind-energie.de
www.wind-energie.de

Bundesverband der Unternehmervereinigungen e. V. (BUV)
Unter den Linden 39
10117 Berlin
Tel: 030 34060234-0
E-Mail: info@buv.ev.de
www.buv-ev.de

Deutsche Gesellschaft für Sonnenenergie e. V. (DGS)
Erich-Steinfurth-Straße 8
10243 Berlin
Tel: 030 293812-60
E-Mail: info@dgs.de
www.dgs.de

Fachverband Biogas e. V. (FVB)
Angerbrunnenstraße 12
85356 Freising
Tel: 08161 984660
E-Mail: info@biogas.org
www.biogas.org

Bundesverband Geothermie e. V. (GtV)
Albrechtstraße 22
10117 Berlin
Tel: 030 20095495-0
E-Mail: info@geothermie.de
www.geothermie.de

SPECTARIS. Deutscher Industrieverband für optische, medizinische und mechatronische Technologien e. V.
Werderscher Markt 15
10117 Berlin
Tel: 030 414021-0
E-Mail: info@spectaris.de
www.spectaris.de

Stiftung Offshore-Windenergie
Oldenburger Straße 65
26316 Varel
Tel: 04451 9515-161
E-Mail: info@offshore-stiftung.de
www.offshore-stiftung.de

Verband Beratender Ingenieure (VBI)
Budapester Straße 31
10787 Berlin
Tel: 030 26062-0
E-Mail: vbi@vbi.de
www.vbi.de

Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. (VDMA)
Lyoner Straße 18
60528 Frankfurt/Main
Tel: 069 6603-0
E-Mail: kommunikation@vdma.org
www.vdma.org

Fachinstitutionen

Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V. (AUMA)
Littenstraße 9
10179 Berlin
Tel: 030 24000-0
E-Mail: info@auma.de
www.auma.de

Germany Trade and Invest (GTAI)
Friedrichstraße 60
10117 Berlin
Tel: 030 200099-0
E-Mail: office@gtai.com
www.gtai.de

Regionale Wirtschaftsfördergesellschaften

Außenwirtschaftsförderung Sachsen-Anhalt
Hegelstraße 40–42
39104 Magdeburg
www.sachsen-anhalt.de

Baden-Württemberg International
Willi-Bleicher-Straße 19
70174 Stuttgart
Tel: 0711 22787-0
E-Mail: info@bw-i.de
www.bw-i.de

Bayern Handwerk International GmbH (BHI)
Sulzbacher Straße 11–15
90489 Nürnberg
Tel: 0911 586856-0
E-Mail: info@bh-international.de
www.bh-international.de/

Bayern Innovativ Gesellschaft für Innovation und Wissenstransfer GmbH
Gewerbemuseumsplatz 2
90403 Nürnberg
Tel: 0911 20671-0
E-Mail: info@bayern-innovativ.de
www.bayern-innovativ.de

Bayern International – Bayerische Gesellschaft für Internationale Wirtschaftsbeziehungen mbH
Landsberger Straße 300
80687 München
Tel: 089 660566-0
E-Mail: info@bayern-international.de
www.bayern-international.de

Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH (LEG)
Mainzerhofstraße 12
99084 Erfurt
Tel: 0361 5603-0
E-Mail: info@leg-thueringen.de
www.leg-thueringen.de

Saarland International
Franz-Josef-Röder-Straße 17
66119 Saarbrücken
Tel: 0681 501-4277
E-Mail: referat.b2@wirtschaft.saarland.de
www.saarland.de

Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH (WFS)
Bertolt-Brecht-Allee 22
01309 Dresden
Tel: 0351 2138-0
www.wfs.sachsen.de

ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH (ZAB)
Steinstraße 104–106
14480 Potsdam
Tel: 0331 660-3000
E-Mail: info@zab-brandenburg.de
www.zab-brandenburg.de

Regionale Energieagenturen

EffizienzOffensive Energie – die rheinland-pfälzische Energieagentur e. V. (EOR)
Schulstraße 21
67744 Lohnweiler
Tel: 06382 4030294
E-Mail: kontakt@eor.de
www.eor.de

EnergieAgentur.NRW
Roßstraße 92
40476 Düsseldorf
Tel: 0211 86642-0
E-Mail: info@energieagentur.nrw.de
www.energieagentur.nrw.de

Energieagentur der Investitionsbank Schleswig-Holstein
Fleethörn 29–31
24103 Kiel
Tel: 0431 9905-0
E-Mail: info@ib-sh.de
www.ib-sh.de/energieagentur

Energieagentur Mecklenburg Vorpommern e. V.
Alter Holzhafen 19
23966 Wismar
Tel: 03841 7582276
E-Mail: info@eamv.de
www.eamv.de

Hessen-Umwelttech
Konradinerallee 9
65189 Wiesbaden
www.hessen-umwelttech.de

Sächsische Energieagentur GmbH (saena)
Pirnaische Straße 9
01069 Dresden
Tel: 0351 4910-3152
E-Mail: info@saena.de
www.saena.de

Windenergie-Agentur Bremerhaven/Bremen e. V. (WAB)
Barkhausenstraße 2
27568 Bremerhaven
Tel: 0471 39177-0
E-Mail: info@wab.net
www.wab.net

Literatur-/Quellenverzeichnis

Axel Springer Schweiz AG (2008): Algerien verstärkt Kontrolle ausländischer Investitionen, http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/algerien-verstaerkt-kontrolle-auslaendischer-investitionen, aufgerufen am 10.07.2013.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2011): Export-Vorbereitung – Begleitbroschüre zum eTraining „Export-Vorbereitung“.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2010): Die Außenwirtschaftsoffensive Chancen nutzen – weltweit.

Bundesministerium des Innern, Referat O 1 (2013): SWOT-Analyse, http://www.orghandbuch.de/nn_414926/OrganisationsHandbuch/DE/6__MethodenTechniken/63__Analysetechniken/634__SWOT-Analyse/swot-analyse-node.html, aufgerufen am 10.07.2013.

Deutschlandradio, Körperschaft des öffentlichen Rechts (2013): Handelsbarrieren zwischen Europa und Lateinamerika sollen fallen, http://www.dradio.de/aktuell/1991044, aufgerufen am 10.07.2013.

Dr. Gudrun Stiller (2013): Umfeldanalyse, http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/umfeldanalyse/umfeldanalyse.htm, aufgerufen am 10.07.2013.

EIC Trier IHK/HWK, Europa- und Innovationscentre GmbH (2013): Allgemeine Grundlagen für den Vertrieb in Frankreich, www.eic-trier.de/marktbearbeitung-in-europa/marktbearbeitung-frankreich/allgemeine-grundlagen, aufgerufen am 10.07.2013.

EIC Trier IHK/HWK, Europa- und Innovationscentre GmbH (2013): Schritt für Schritt auf Auslandsmärkte.

Export Center Oberösterreich (2005): Exportleitfaden für Erstexporteure.

Foreign Market Consulting Ltd. Sti, Peter J. Heidinger (2010): Markteinstieg Türkei und Metallstudie.

Friedrich Graf von Westphalen & Partner (2013): Vorsicht bei der Beendigung von Vertriebsverträgen, http://www.fgvw.de/1762-0-Brutales+aus+Frankreich+Vorsicht+bei+der+Beendigung+von+Vertriebsvertraegen.html, aufgerufen am 10.07.2013.

ICON-INSTITUT Engineering GmbH und DFIC – Dr. Fromme International Consulting c/o ICON-INSTITUT Engineering GmbH (2013): FINANZIERUNGSSTUDIE 2013.

Industrie- und Handelskammer Gießen-Friedberg (2012): Export in Drittländer, http://www.giessen-friedberg.ihk.de/Geschaeftsbereiche/International/Merkblaetter/2279282/Export_in_Drittlaendern.html, aufgerufen am 10.07.2013.

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern, enterprise europe network (2012): Export Checkliste.

Institut für Finanzdienstleistungen e. V. (2013): Phasen einer strategischen Exportplanung, http://www.ing-export.de/phasenmodell.html, aufgerufen am 10.07.2013.

Christian Liese (2011): Mögliche Markteintrittsstrategien in Auslandsmärkte, München, GRIN Verlag GmbH, http://www.hausarbeiten.de/faecher/vorschau/167588.html, aufgerufen am 25.10.2013.

Schleuniger, Klein, Wils, SKS-Kairos GbR (2013): Für-Gründer,
http://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/branchentipps/im-und-export, aufgerufen am 10.07.2013.

Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden (2013): Definition Länderrating, GmbH
http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/laenderrating.html, aufgerufen am 10.07.2013.

Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden (2013): SWOT-Analyse,
http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326727/swot-analyse-v2.html, aufgerufen am 10.07.2013.

Technische Universität Hamburg-Harburg, Institut für Technologie- und Innovationsmanagement:
Die POINT-Analyse, Block 7: Notwendigkeit der Produktanpassung,
http://www.global-innovation.net/projects/archive/POINT/Block7.pdf, aufgerufen am 09.07.2013.

W. Schuster und Partner GmbH (2013): Steuerrechtliche Fallen des Auslandsvertriebes,
http://www.wsp.de/bibliothek/internationalesrecht/bib081.php, aufgerufen am 10.07.2013.

working@office, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG (2013): Erfolgreiche Geschäftsbeziehungen nach Japan,
http://www.workingoffice.de/Top-Themen/161/7099/Erfolgreiche-Geschaeftsbeziehungen-nach-Japan.html, aufgerufen am 10.07.2013.