

Schritt für Schritt auf Auslandsmärkte



@visivasnc-fotolia.com



IHK | HWK Europa- und
Innovationscentre

IHK Trier



Handwerkskammer
Trier



Im Zeitalter der Globalisierung und strategischer Allianzen sind grenzüberschreitende Geschäfte mehr denn je auch fester Bestandteil der Unternehmensstrategie deutscher KMU (kleine und mittlere Unternehmen). Rund 40 Prozent des in Deutschland erwirtschafteten BIP ist für den Export bestimmt. Im Jahr 2017 haben deutsche Unternehmen Waren im Wert von 1.279 Mrd. Euro ausgeführt. Die wichtigsten Zielmärkte außerhalb der EU und EFTA-Region sind die USA (Rang 1) und China (Rang 3). Spitzenreiter in Europa sind Frankreich (Rang 2), die Niederlande (Rang 4), das Vereinigte Königreich (Rang 5), gefolgt von Italien (Rang 6), Österreich (Rang 7), Polen (Rang 8), der Schweiz (Rang 9) und Belgien (Rang 10).

Diese dynamische Außenhandelstätigkeit auch deutscher KMU zeigt, dass die konsequente Nutzung ausländischer Absatz- und Beschaffungsmärkte heute ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Optimierung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit ist und eine herausragende Rolle bei der strategischen und operativen Unternehmensplanung spielt. Der internationale Wettbewerb beeinflusst maßgeblich die Dynamik der Marktstrukturen insbesondere in den Industrienationen. Gekoppelt mit der voranschreitenden Homogenisierung der Konsumentennachfrage und einer Verkürzung der Technologie und Produktlebenszyklen wird ein Auslandsengagement auch für KMU vermehrt zu einem Muss. Der technologische Fortschritt begünstigt diesen Globalisierungsprozess durch die ständige Optimierung von grenzüberschreitenden Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Märkte werden zunehmend transparent und in vielen Fällen kann vorhandenes Marktpotenzial nur

durch ein Marktengagement vor Ort effektiv genutzt werden.

Für die Auslandsmarkterschließung stehen vielgestaltige Vertriebsformen zur Verfügung. Sie stehen regelmäßig in enger Korrelation zur Unternehmensgröße, zum Produkt bzw. zur Dienstleistung selbst sowie zur allgemeinen Marketingstrategie des Unternehmens. Damit Sie das für Ihr Unternehmen geeignete Vertriebssystem finden, gibt dieser Leitfaden einen Einblick in die Entscheidungskette, die zur strategischen Umsetzung eines Auslandsengagements zu durchlaufen ist.

Dieser Leitfaden wurde mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Für die Richtigkeit der Informationen übernimmt die EIC Trier GmbH keine Gewähr. Die Informationen in diesem Leitfaden sind in keinem Fall ein Ersatz für eine rechtliche oder steuerliche Beratung. Für Verbesserungsvorschläge, sachliche Hinweise und Anregungen sind wir jederzeit dankbar. Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an: EIC Trier GmbH, Christina Grewe, Geschäftsführerin, Tel: 06 51/ 97 567-11, E-Mail: grewe@eic-trier.de.

1. Wann lohnt sich der Weg auf Auslandsmärkte?

Politische, ökonomische und technologische Faktoren tragen in interaktiver Weise zur Integrationsbeschleunigung bei. Die progressive Öffnung von ausländischen Absatz- und Beschaffungsmärkten stellt Unternehmen recht viel versprechende Wachstumsperspektiven in Aussicht. Damit sich ein Engagement auf der internationalen Bühne lohnt, sollte grundsätz-

lich mindestens einer der folgenden Faktoren auf ein Unternehmen zutreffen:

- Die internationale oder nationale Konkurrenz beschneidet das Geschäftspotenzial auf dem Heimatmarkt durch qualitativ bessere Produkte oder niedrigere Preise. Diese Absatzeinbußen sollen durch die Erschließung von ausländischem Marktpotenzial wettgemacht werden. Aus strategischen Gründen bietet sich hier insbesondere der Heimatmarkt des/der Hauptkonkurrenten an.
- Das Marktpotenzial für ein Produkt ist auf Auslandsmärkten größer oder zumindest ähnlich groß wie in Deutschland.
- Der nationale Absatzmarkt für ein Produkt schrumpft, weil der Markt übersättigt ist oder sich der Produktlebenszyklus dem Ende nähert.
- Der nationale Absatzmarkt erlaubt keine weitere Absatzsteigerung; das Unternehmen benötigt diese jedoch im Zuge der Kapazitätsauslastung und Kostendegression zur Realisierung von Größenvorteilen und zur Amortisierung von F&E Kosten.
- Ein Unternehmen strebt eine Risikoverringung durch die Streuung von Risiken auf mehrere Märkte an, die unterschiedlichen Einflussfaktoren ausgesetzt sind.
- Die Hauptkunden des Unternehmens agieren vermehrt international und benötigen Produkte bzw. Dienstleistungen auf internationaler Ebene.
- Die wirtschaftlichen, steuerlichen und administrativen Rahmenbedingungen sind im Auslandsmarkt wesentlich attraktiver bei

gleichzeitiger Rechtssicherheit und überschaubarem Länderrisiko

www.coface.de



©koya979-fotolia.com

2. Welcher Markt ist der richtige für mein Unternehmen?

Trifft einer oder treffen mehrere der oben aufgeführten Faktoren auf Ihr Unternehmen zu, gilt es den bzw. die am besten geeigneten Zielmärkte auszuwählen. Die Auswahl von Zielmärkten umfasst grundsätzlich mindestens zwei Schritte: die Markt vorauswahl und die Marktanalyse. Die Markt vorauswahl hat zum Ziel, die Märkte herauszufiltern, die auf Grund von offensichtlichen Schwachstellen für das Auslandsgeschäft Ihres Unternehmens nicht in Frage kommen und entsprechend im Rahmen einer späteren Marktanalyse nicht mehr berücksichtigt werden müssen. Mögliche Zielvorgaben für die Markt vorauswahl sind Parameter wie Mindestrentabilität, Mindestumsatzerwartung, Mindestkaufkraft, überschaubarer Kapitalaufwand, geringe Risikofaktoren etc. Je nach Produktbeschaffenheit und Unternehmenszielen müssen die oben genannten Zielvorgaben entsprechend gewichtet werden. Da es sich bei der Markt vorauswahl um ein grobes Screening handelt, sollten die Bewertungsmaßstäbe in diesem Stadium nicht zu differenziert sein.

**Indikatoren zur Bemessung
von Marktpotenzial**

Marktindikatoren:

- Marktvolumen
- Marktwachstum
- Wettbewerbssituation ...

Demographische Charakteristika:

- Bevölkerungsvolumen
- Bevölkerungswachstum
- Urbanisierungsgrad
- Bevölkerungsdichte
- Altersstrukturen und Zusammensetzung der Bevölkerung ...

Wirtschaftliche Charakteristika:

- BIP pro Kopf und BIP-Entwicklung
- Verhältnis BIP/Investitionen
- Arbeitskräftepotenzial
- Einkommensverteilung
- Steuersystem
- Industrielle Strukturen
- Finanzmärkte ...

Politische und rechtliche Charakteristika:

- Politische Stabilität
- Währungs- und Devisenbestimmungen
- Öffnungsgrad des Marktes gegenüber Importen und ausländischen Direktinvestitionen
- Beschaffenheit des Verwaltungsapparates ...

Technologische Charakteristika:

- Stand der technologischen Entwicklung
- Produktionstechnologien
- Ausbildungsniveau ...

Soziokulturelle Charakteristika:

- Werte und Lebensstil
- Bildung
- Ethnische Gruppen
- Religion
- Sprachliche Splittergruppen ...

Geographische Charakteristika:

- Flächenmäßige Größe eines Landes
- Topographische Gegebenheiten
- Klima ...

Langfristige wirtschaftspolitische Entwicklung:

- Industrielle Entwicklung
- Planung von Investitionen im Bereich Infrastruktur ...

Die Marktanalyse liefert in einem nächsten Schritt Informationen zur Bewertung der Marktattraktivität potenzieller Zielmärkte, die im Rah-

men der Marktvorauswahl ermittelt wurden. Die Marktanalyse durchleuchtet spezielle Marktgegebenheiten insbesondere in den Bereichen Wettbewerbs- und Nachfragestruktur sowie Marktentwicklung, -zugang und -risiken. Ziel der Marktanalyse ist die Ermittlung einer Rangfolge einzelner Zielmärkte im Hinblick auf die konkreten Marktchancen und potenziellen Marktrisiken¹.

Den hierbei verwandten Bewertungskriterien sollte je nach Bedeutung für das Unternehmen ein entsprechender Gewichtungsfaktor zugeordnet werden. Die Marktanalyse gibt im Ergebnis Aufschluss über potenzielle Schwerpunktmärkte, Präsenzmärkte und Gelegenheitsmärkte.

Spezifische Länderinformationen für die Marktvorauswahl und die Marktanalyse stellen zur Verfügung die EIC Trier GmbH, die Mitglied im EEN-Netzwerk der EU ist (www.eic-trier.de, www.infos-weltweit.de), die IHKs (Geschäftsbereich International, www.ihk-trier.de, www.infos-weltweit.de), die HWKs (Außenhandelsberater, www.hwk-trier.de), die Auslandshandelskammern (AHKs, www.ahk.de),

¹

Marktanalyse für Land xy			
Bewertungskriterien ↓	Attraktivitätswert ⇒	Chancen: 0-100 Risiken: 100-0	Gewichtungsfaktor
1. Chancen - Marktvolumen - Marktwachstum - Kaufkraft - Marktzugang - Käuferstruktur - Absatzpotenzial - Kommunikationsmöglichkeiten			
2. Risiken - Konkurrenzangebot - Kapitalbedarf - Vertriebswege - Steuersystem - Kulturelle/ religiöse Probleme - Handelsbräuche - Immobilienmarkt - Finanzmarkt - Korruption			

Germany Trade and Invest (GTai, www.gtai.de), Botschaften und Konsulate (www.auswaertiges-amt.de), Ländervereine, Banken und Kreditversicherer etc. Die Beschaffung dieser Information ist in der Regel mit keinen bzw. nur geringen Kosten verbunden.

Umfangreichere Marktstudien werden im Allgemeinen von Unternehmensberatungen durchgeführt und sind um einiges aufwendiger und kostenintensiver als die oben beschriebenen Verfahren zur Marktauswahl und -bewertung. Sie zeigen präzise Absatzchancen für ein bestimmtes Produkt zu einem bestimmten Zeitpunkt auf einem Auslandsmarkt auf. Diese Studien erstellen u. a. Absatzprognosen unter Einbezug der Auslandsmarktkapazität, des Auslandsmarktpotenzials sowie des Auslandsmarktvolumens. Hilfreich sind Marktstudien bei zahlreichen Marketing-Mix-Entscheidungen wie beispielsweise zur Produkt- und Sortimentspolitik, zur Preis- und Konditionenpolitik, zur Kommunikations- sowie zur Distributionsstrategie. In einigen Fällen werden im Rahmen von Marktstudien vor allem im Konsumgüterbereich Verbraucherbefragungen durchgeführt, Produktproben gezielt verteilt bzw. Testläufe für neue Produkte organisiert. Mit Blick auf die Schnellebigkeit vieler Zielmärkte ist es jedoch notwendig, die Ergebnisse solcher oft kostspieligen Marktstudien zügig in geeignete Marketing-Konzepte umzuwandeln.

3. Wie baue ich eine Marktpräsenz im Ausland auf?

Steht die Entscheidung, auf einen Auslandsmarkt zu gehen, fest und wurde/n auf Basis der oben beschriebenen Marktevaluierung ein

Absatzmarkt oder mehrere Zielmärkte ausgewählt, liegt der nächste Schritt in der Festlegung eines adäquaten Vertriebssystems.

Grundsätzlich ist es ratsam, aufbauend auf einer klaren Strategie das Auslandsgeschäft schrittweise anzugehen. Gerade zu Beginn sollte die gewählte Vertriebsform möglichst unkompliziert und leicht steuerbar sein.



©tom-fotolia.com

3.1 Der Export

Der einfachste Weg zur Auslandsmarkterschließung ist insbesondere für KMU der Export. Hier unterscheidet man zwischen dem direkten und indirekten Export. Eine Alternative zum Export stellt die Lizenzvergabe dar.

3.1.1 Der indirekte Export

Der indirekte Export ist die einfachste, jedoch nicht unbedingt die lukrativste Form, ausländisches Marktpotenzial zu nutzen. Wie der Name bereits vermuten lässt, exportiert das Unternehmen nicht eigenständig, sondern überlässt die gesamte Abwicklung des Außenhandelsgeschäftes von der Geschäftsanbahnung über die Zahlungsabwicklung bis hin zum Marketing einem Außenhandelsunternehmen. Dies reduziert nicht nur Kosten und Risiko, sondern auch die Gewinnspanne.

Der Export über einen Außenhändler lohnt sich, wenn sich ein Unternehmen aus Kostengründen kein eigenes Auslandsvertriebsnetz aufbauen kann, zu geringe Mengen in einzelne

Auslandsmärkte liefert oder zu niedrigen Kosten getestet werden soll, ob sich ein Produkt überhaupt für den Export eignet. Zudem profitiert das nicht selbst exportierende Unternehmen von der Markterfahrung des Außenhändlers und in einigen Fällen kann sich das Renommee des Handelshauses gewinnbringend auf das Exportvolumen auswirken.

Die Schwachstellen des indirekten Exports sind neben der relativ geringen Gewinnspanne vor allem der Mangel an eigener Exporterfahrung und somit das fehlende Gespür für potenziell lukrative Absatzmärkte. Das indirekt exportierende Unternehmen ist abhängig von der Leistungsfähigkeit und den Marktkenntnissen des Außenhändlers. Über Mittel zur Überprüfung der Effizienz der Vermarktungsstrategie des Außenhändlers verfügt der indirekte Exporteur in der Regel kaum. Dies kann zu einer verzerrten Einschätzung der Absatzchancen auf Auslandsmärkten führen.

3.1.2 Die Lizenzvergabe

Bei der Lizenzvergabe geht es nicht um den Export von Waren sondern von Know How, das auf Grundlage eines Lizenzvertrages übertragen wird. Der Lizenzgeber erhält als Gegenwert für den Know-How-Transfer eine Lizenzgebühr. Lizenzverträge unterliegen grundsätzlich einer festen Laufzeit.

Die Strategie der Lizenzvergabe eignet sich für Unternehmen, die Produkte herstellen oder Produktionsverfahren anwenden, welche einen patentrechtlichen Schutz ermöglichen. Für eine Lizenzvergabe sprechen Gründe wie mangelnde Auslandsmarkterfahrung, beschränkte Ressourcen oder limitierte Risikobereitschaft. Die Vorteile bei der Lizenzvergabe sind ein gerin-

ger Kapitaleinsatz, die verhältnismäßig schnelle Amortisation des für F&E geleisteten Kapitaleinsatzes, ein geringes Risiko (kein Kredit-, Länder- oder Wechselkursrisiko), ein geringer Organisationsaufwand sowie die Möglichkeit, die Marktkenntnisse des Lizenznehmers zu nutzen.

Der Nachteil bei dieser Vorgehensweise liegt vor allem in der fehlenden Kontrolle über den Auslandsmarkt. Über Informationen, die zur Einschätzung und Nutzung des Auslandsmarktpotenzials notwendig wären, verfügt der Lizenzgeber grundsätzlich nicht. Entsprechend können auch keine geeigneten strategischen Maßnahmen ergriffen werden. Es besteht also grundsätzlich die Gefahr, dass lukratives Marktpotenzial nicht erkannt wird und somit vom Lizenzgeber ungenutzt bleibt.

Zudem besteht bei mangelhafter Leistungsfähigkeit des Lizenznehmers die Gefahr des Imageverlustes. Vor der Vergabe von Lizenzen sollte der Lizenzgeber daher unbedingt entsprechende Informationen über die Geschäftspraktiken des Lizenznehmers einholen.

In manchen Fallkonstellationen kann es zu einer Wettbewerbssituation kommen, wenn sowohl Lizenznehmer als auch Lizenzgeber in Drittländer liefern.

3.1.3 Der direkte Export

Beim direkten Export kommt das Unternehmen im Gegensatz zum indirekten Export mit dem Auslandsmarkt direkt in Berührung. Das exportierende Unternehmen muss sich unter anderem mit der Gestaltung eines internationalen Liefer- und ggf. auch eines Vertriebsvertrages, mit der Festlegung von internationalen Lieferbedingungen und der Zahlungssicherung be-

fassen. Weitere Informationen hierzu finden sich in den Leitfäden der EIC Trier GmbH „Einführung in die Gestaltung von Exportverträgen“ sowie „Sicherung und Eintreibung von Forderungen in der EU“, die im Internet unter www.eic-trier.de als Download abrufbar sind. Zudem muss ein Marketingkonzept für den Auslandsmarkt entwickelt werden. Dies wirkt sich steigend auf Kosten und Risiko aber auch gewinnbringend auf den Marktanteil aus. Nicht immer ist es machbar, direkt an im Ausland ansässige Endkunden zu liefern. Daher bedienen sich Exporteure oftmals im Zielmarkt ansässiger Vertriebspartner wie zum Beispiel Händlern und Handelsmittlern. Informationen zu den wesentlichen Regelungsinhalten, die in internationalen Vertriebsverträgen mit Händlern oder Handelsvertretern nicht fehlen sollten, sind zugänglich im Leitfaden der EIC Trier GmbH zum Thema „Vertriebsverträge in der EU sicher gestalten“ unter www.eic-trier.de.

3.1.3.1 Der Händler

Die Vermarktung über einen Händler im Ausland ist wenig aufwendig und daher gut geeignet als Einstiegsvariante ins Auslandsgeschäft. Der Händler verkauft die Ware des Exporteurs im eigenen Namen und auf eigene Rechnung. Das Erlangen von Export- und Marktkenntnissen hilft dem Exporteur bei der Einschätzung von Geschäftschancen und der geeigneten Anpassung des Marketing-Mix im Zielmarkt. Zudem sprechen die höhere Marktpräsenz und die höheren Gewinnmargen im Vergleich zum indirekten Export sowie ein überschaubarer organisatorischer Aufwand (Aushandlung der Vertriebskonditionen und ggf. Marketing-Auflagen sowie Lieferabwicklung und laufende Kommunikation mit dem Händler) und die

Möglichkeit zur Nutzung der Marktkenntnisse des Vertriebspartners für diese Form des direkten Exports.

Die Abwicklung des Exportgeschäfts über einen Händler birgt allerdings auch die Gefahr eines lediglich fragmentarischen Überblicks über Marktchancen und -entwicklungen. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Kontakt zu den Endkunden fehlt und die Berichterstattung seitens des Händlers lückenhaft oder gar nicht vorhanden ist. In einigen Fällen kann hier die Abwicklung des After-Sales-Service über den Exporteur eine gewisse Abhilfe schaffen. So wird der Kontakt zu den Endkunden etabliert, was wiederum zu einem besseren Gespür für die Bedürfnisse des Marktes führt. Diese Lösung ist jedoch vornehmlich auf benachbarten Märkten praktikabel. Zudem muss auch beachtet werden, dass bei grenzüberschreitenden Händlerverträgen innerhalb der EU, der Händler nach deutschem Recht bei Vertragsbeendigung einen Ausgleichsanspruch hat, wenn der Händler vertraglich verpflichtet war, Kundenadressen an den Lieferanten weiterzugeben.

Ein gewisser Hemmschuh der Auslandsmarktbearbeitung über einen Händler ist die oftmals beobachtete Schwierigkeit, den Händler zur Anwendung einer bestimmten Verkaufs- bzw. Marketingstrategie zu bewegen. Die hieraus resultierende fehlende Konformität der Absatzstrategie des Händlers mit der Marketingstrategie des Exporteurs ist dem globalen Produktimage abträglich und kann sich langfristig negativ auf Kosten und Marktanteil auswirken. Um solchen Problemen zu begegnen, sollten nach Möglichkeit im Lieferrahmenvertrag entsprechende Rechte und Pflichten in Bezug auf die Anwendung einer Marketingstrategie klar definiert werden.

Da sich Händler im Allgemeinen der Vermarktung mehrerer Produkte widmen, kann das Exportgeschäft über einen Händler niemals so lukrativ wie der Verkauf über ein eigenes Vertriebsnetz sein. Daher gilt es mit Blick auf das Marktvolumen abzuwägen, inwieweit sich der Aufbau eines eigenen Vertriebsnetzes lohnt. Ein eigenes Vertriebsnetz optimiert die Kontrolle über den Auslandsmarkt und somit grundsätzlich auch den Marktanteil, jedoch steigen proportional auch Kosten, Organisationsaufwand und Risiken.

Informationen zu den wesentlichen Regelungsinhalten, die in internationalen Vertriebsverträgen mit Händlern oder Handelsvertretern nicht fehlen sollten, sind zugänglich im Leitfaden der EIC Trier GmbH zum Thema „Vertriebsverträge in der EU sicher gestalten“ unter www.eic-trier.de.

3.1.3.2 Der Handelsvertreter und andere Handelsmittler

Der Einsatz eines Handelsvertreters zielt im Wesentlichen auf die Vermittlung von Aufträgen gegen Provision ab. Der Handelsvertreter ist kein Angestellter des Unternehmens sondern ein selbständiger Gewerbetreibender. Die Geschäfte kommen hierbei grundsätzlich zwischen dem deutschen Unternehmen (Prinzipal) und dem vermittelten Kunden im Ausland zu Stande. Die Auftragsvermittlung durch den Handelsvertreter begründet keine Betriebsstätte; das deutsche Unternehmen wird durch den Einsatz eines Handelsvertreters somit nicht im Ausland ertragssteuerpflichtig. Dieser Grundsatz verliert jedoch seine

Gültigkeit, wenn der Vertreter über eine Abschlussvollmacht verfügt².

Der Einsatz eines Handelsvertreters ist insbesondere dann sinnvoll, wenn direkt an Endkunden geliefert werden soll bzw. wenn bestimmte Branchen- oder Marktstrukturen dies erfordern.

Im Idealfall ist der Handelsvertreter die Schnittstelle zwischen dem deutschen Unternehmen und dem ausländischen Markt, sondiert den Markt und deckt potenzielle Absatzchancen auf. Dies führt zu einer hohen Marktpräsenz und ermöglicht dem Unternehmen eine relativ problemlose Umsetzung des Marketingkonzeptes auf dem Auslandsmarkt. Zudem kann der Vertreter auch als direkter Ansprechpartner für die Kunden vor Ort agieren und sich beispielsweise um den reibungslosen Ablauf des After-Sales-Service kümmern. Mit der Einrichtung eines Auslieferungslagers kann die Lieferabwicklung v. a. mit Blick auf just-in-time Anforderungen von Kunden erleichtert werden. Einige Spediteure bieten auch als Serviceleistung die Unterhaltung eines Auslieferungslagers an. Darüber

² OECD-Musterabkommen 2010 zur Vermeidung der Doppelbesteuerung auf dem Gebiet der Steuern vom Einkommen und vom Vermögen (OECD-MA 2010)

Art. 5 Betriebsstätte

(...)

(5) Ist eine Person – mit Ausnahme eines unabhängigen Vertreters im Sinne des Absatzes 6 – für ein Unternehmen tätig und besitzt sie in einem Vertragsstaat die Vollmacht, im Namen des Unternehmens Verträge abzuschließen, und übt sie die Vollmacht dort gewöhnlich aus, so wird das Unternehmen ungeachtet der Absätze 1 und 2 so behandelt, als habe es in diesem Staat für alle von der Person für das Unternehmen ausgeübten Tätigkeiten eine Betriebsstätte, es sei denn, diese Tätigkeiten beschränken sich auf die in Absatz 4 genannten Tätigkeiten, die, würden sie durch eine feste Geschäftseinrichtung ausgeübt, diese Einrichtung nach dem genannten Absatz nicht zu einer Betriebsstätte machen.

(6) Ein Unternehmen wird nicht schon deshalb so behandelt, als habe es eine Betriebsstätte in einem Vertragsstaat, weil es dort seine Geschäftstätigkeit durch einen Makler, Kommissionär oder einen anderen unabhängigen Vertreter ausübt, sofern diese Person im Rahmen ihrer ordentlichen Geschäftstätigkeit handelt.

hinaus kann auch ein sog. Call-off-Stock Lager direkt beim Kunden eingerichtet werden.

Die Zwischenschaltung eines Handelsvertreters wirkt sich grundsätzlich erst einmal negativ auf die Margen aus, da die Vermittlung der Kunden durch den Vertreter einen Provisionsanspruch auslöst.

Der sorgfältigen Auswahl des Handelsvertreters kommt eine besondere Bedeutung zu, da nur so die reibungslose Zusammenarbeit und Kommunikation sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis gewährleistet ist. Unterstützung bei der Handelsvertreter suche bieten unter anderem die deutschen Auslandshandelskammern (siehe hierzu Punkt 4. ff.).

Informationen zu den wesentlichen Regelungsinhalten, die in internationalen Vertriebsverträgen mit Händlern oder Handelsvertretern nicht fehlen sollten, sind zugänglich im Leitfaden der EIC Trier GmbH zum Thema „Vertriebsverträge in der EU sicher gestalten“ unter www.eic-trier.de.

Senkung der Betriebsstättenschwelle bei der Zusammenarbeit mit Vertretern im Ausland

Der Aktionspunkt 7 des OECD-Aktionsplans gegen Gewinnverlagerung und Steuerverkürzung (BEPS) sieht diverse Maßnahmen gegen die Umgehung des Betriebsstättenstatus durch künstliche Gestaltungen vor. In Art. 5 des neuen OECD-Musterabkommens (2017) wurde daher die Betriebsstättendefinition in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Vertretern bereits entsprechend angepasst und weiter gefasst als dies zuvor der Fall war. Hiernach kann nach umfassender Würdigung aller Umstände des Einzelfalls die Zusammenarbeit mit Vertretern künftig zu einer Betriebsstätte führen, wenn

der abhängige oder unabhängige Vertreter eine wesentliche Rolle bei der Verhandlung von Verträgen spielt. Eine Abschlussvollmacht ist somit künftig, anders als bisher, nicht mehr das allein entscheidende Kriterium für die Entstehung einer Betriebsstätte im Ausland. Ein weiteres Kriterium in der neuen Betriebsstättendefinition, Art. 5 Abs. 6 des OECD-MA (2017), ist der Abhängigkeitsgrad des Vertreters vom Prinzipal.

Das OECD-MA entfaltet zwar selbst keine rechtliche Bindungswirkung, jedoch orientieren sich die von Deutschland bilateral abgeschlossenen und rechtlich wirksamen DBA nach Inhalt und Aufbau am OECD-MA. Im konkreten Einzelfall sind regelmäßig die jeweiligen Vorschriften des anzuwendenden DBA maßgeblich. Da die Anpassung von DBA im Wege von bilateralen Verhandlungen jedoch sehr zeitintensiv ist, soll nun das in Maßnahme 15 des BEPS-Aktionsplans definierte Multilaterale Instrument Abhilfe schaffen und die Anpassung von DBA deutlich beschleunigen. Unternehmen, die Auslandsmärkte über Vertreter bearbeiten, sollten diese Entwicklungen unbedingt im Blick behalten und rechtzeitig entsprechende Maßnahmen einleiten.

3.1.3.3 Das Auslieferungslager

Zur Beschleunigung von Lieferungen ins Ausland sowie zur Reduzierung der Lieferkosten bietet sich dem Exporteur die Einrichtung eines Auslieferungslagers im ausländischen Zielmarkt. Ein solches Auslieferungslager begründet, zumindest zurzeit noch, keine Betriebsstätte und führt somit auch nicht zu einer Ertragssteuerpflicht im Ausland. Häufig bieten Spediteure die Unterhaltung eines Auslieferungslagers und die evt. Abführung der Steu-

erschuld beim ausländischen Finanzamt in ihrem Dienstleistungspaket an.

Bei der Nutzung von Auslieferungslagern im Ausland sind regelmäßig die in den einzelnen Zielmärkten abweichenden Mehrwertsteuerregelungen zu berücksichtigen. Selbst innerhalb der EU gibt es zurzeit noch keine einheitlichen Vorgaben für die Anwendbarkeit von Vereinfachungsregeln bei Lagerlieferungen. Gleichermaßen variieren innerhalb der EU auch die Höchstgrenzen von steuerfreien Lagerzeiten in Auslieferungs- oder Call-off Stock-Lagern, sofern in den Zielmärkten Vereinfachungsregeln zur Anwendung kommen. Existieren keine Vereinfachungsregeln im Zielmarkt, so unterliegen sowohl die Lieferung in das Auslieferungslager als auch die anschließende Lieferung an den Kunden der Mehrwertsteuer. Da für die Lieferung an den Kunden in diesen Fällen als Ort der Lieferung der Beginn der Warenbewegung vom Auslieferungslager aus maßgeblich ist, muss der Lieferant eine umsatzsteuerliche Registrierung im Zielmarkt vornehmen. Die umsatzsteuerliche Registrierung sowie die Abführung der Mehrwertsteuer im Ausland bieten neben Steuerberatern auch die deutschen Auslandshandelskammern (<http://ahk.de>) als kostenpflichtige Dienstleistung an. Weitere Informationen zur umsatzsteuerlichen Abwicklung von Lagerlieferungen in der EU sind zugänglich im EIC-Leitfaden „Umsatzsteuer in der EU“ unter www.eic-trier.de.

Zur Vermeidung einer direkten Steuerpflicht für die im Ausland erzielten Einnahmen darf sich die Tätigkeit des Auslieferungslagers ausschließlich auf den Warenversand sowie Pre- und After-Sales Aktivitäten beschränken. Die Ausübung einer Verkaufstätigkeit sowie das Abschließen von Verträgen mit Kunden würde

das Auslieferungslager zur Betriebsstätte transformieren.

Senkung der Betriebsstättenschwelle bei der Unterhaltung von Lagern im Ausland

Der Aktionspunkt 7 des OECD-Aktionsplans gegen Gewinnverlagerung und Steuerverkürzung (BEPS) sieht diverse Maßnahmen gegen die Umgehung des Betriebsstättenstatus durch künstliche Gestaltungen vor. In Art. 5 des neuen OECD-Musterabkommens (2017) wurde daher die Betriebsstättendefinition in Bezug auf die Unterhaltung von Lagern im Ausland bereits entsprechend angepasst und weiter gefasst als dies zuvor der Fall war. Hiernach kann nach umfassender Würdigung aller Umstände des Einzelfalls sowie nach Betrachtung der unternehmerischen Aktivitäten in der Gesamtschau die Unterhaltung von Lagern im Ausland zur Belieferung von Kunden als Betriebsstätte eingeordnet werden. In der bisher geltenden Negativliste der diversen von Deutschland bilateral abgeschlossenen DBA fallen Lager noch grundsätzlich unter die Hilfstätigkeiten und begründen somit keine Betriebsstätte. Künftig sollen sich die in der Negativliste der DBA enthaltenen Aktivitäten allerdings nur noch auf echte Hilfs- und Vorbereitungstätigkeiten beschränken.

Das OECD-MA entfaltet zwar selbst keine rechtliche Bindungswirkung, jedoch orientieren sich die von Deutschland bilateral abgeschlossenen und rechtlich wirksamen DBA nach Inhalt und Aufbau am OECD-MA. Im konkreten Einzelfall sind regelmäßig die jeweiligen Vorschriften des anzuwendenden DBA maßgeblich. Da die Anpassung von DBA im Wege von bilateralen Verhandlungen jedoch sehr zeitintensiv ist, soll nun das in Maßnahme 15 des BEPS-Aktionsplans definierte Multilaterale

Instrument Abhilfe schaffen und die Anpassung von DBA deutlich beschleunigen. Unternehmen, die im Ausland Lager unterhalten, sollten diese Entwicklungen unbedingt im Blick behalten und rechtzeitig entsprechende Maßnahmen einleiten.

3.2 Das Verbindungsbüro

Das Verbindungsbüro ist ein strategisches Marketinginstrument. Zu den typischen Aktivitäten eines Verbindungsbüros zählen die Durchführung von Werbemaßnahmen und Marktanalysen sowie die Produktberatung in der Vor- und Nachverkaufsphase. Wesentlicher Pluspunkt des Verbindungsbüros ist in erster Linie die Nähe zum Markt. Mit der Durchführung von Konkurrenzanalysen, Benchmarking-Studien sowie der Festlegung von Zielmarktsegmenten verhilft das Verbindungsbüro dem Unternehmen zur Definition einer klaren Marktstrategie in Anlehnung an die Anforderungen der ausländischen Kundschaft. Mit Blick auf die weite Bandbreite der möglichen unternehmerischen Aktivitäten beim Aufbau der Kunden-, Lieferanten- und Logistikbeziehungen, der teilweise schwierigen regionalen Prioritätensetzung und der vielfältigen kulturellen Besonderheiten, ist die Hilfestellung, die ein Verbindungsbüro im Hinblick auf die Entwicklung eines Strategiekonzeptes leisten kann, nicht zu unterschätzen.

Ebenso wie das Auslieferungslager zählt das Verbindungsbüro nicht zu den Betriebsstätten. Dies gilt allerdings auch hier nur insofern, als sich die Aktivitäten auf die oben beschriebenen Bereiche beschränken. Soll das Verbindungsbüro auch im Verkauf tätig sein, entsteht hierdurch eine Betriebsstätte und somit eine Ertragssteuerpflicht im Ausland.

3.3 Die Zweigniederlassung

Die Zweigniederlassung ist praktisch eine Auslagerung der Exportabteilung eines Unternehmens auf den Auslandsmarkt. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die Zweigniederlassung ein eigenständiges Unternehmen, dessen Aktivitäten sich wie bei einer Tochtergesellschaft vor allem auf die Anbahnung von Geschäften und die Vermarktung von Waren und Dienstleistungen konzentrieren. Aus steuerlicher Sicht ist die Zweigniederlassung als Betriebsstätte³ einzuordnen und somit im Ansässigkeitsstaat ertragssteuerpflichtig.

³ OECD-MA 2010

Art. 5 Betriebsstätte

(1) Im Sinne dieses Abkommens bedeutet der Ausdruck „Betriebsstätte“ eine feste Geschäftseinrichtung, durch die die Geschäftstätigkeit des Unternehmens ganz oder teilweise ausgeübt wird.

(2) der Ausdruck „Betriebsstätte“ umfasst insbesondere:

- a) einen Ort der Leitung,
- b) eine Zweigniederlassung,
- c) eine Geschäftsstelle,
- d) eine Fabrikationsstätte,
- e) eine Werkstatt und
- f) ein Bergwerk, ein Öl- oder Gasvorkommen, einen Steinbruch oder eine andere Stätte der Ausbeutung von Bodenschätzen

(3) eine Bauausführung oder eine Montage ist nur dann eine Betriebsstätte, wenn ihre Dauer zwölf Monate überschreitet. !!! Vorsicht: einige DBA sehen kürze Fristen wie beispielsweise sechs oder neun Monate vor.

(4) Ungeachtet der vorstehenden Bestimmungen dieses Artikels gelten nicht als Betriebsstätten:

- a) Einrichtungen, die ausschließlich zur Lagerung, Ausstellung oder Auslieferung von Gütern oder Waren des Unternehmens benutzt werden;
- b) Bestände von Gütern oder Waren des Unternehmens, die ausschließlich zur Lagerung, Ausstellung oder Auslieferung unterhalten werden;
- c) Bestände von Gütern oder Waren des Unternehmens, die ausschließlich zu dem Zweck unterhalten werden, durch ein anderes Unternehmen bearbeitet oder verarbeitet zu werden;
- d) eine feste Geschäftseinrichtung, die ausschließlich zu dem Zweck unterhalten wird, für das Unternehmen Güter und Waren einzukaufen oder Informationen zu beschaffen;
- e) eine feste Geschäftseinrichtung, die ausschließlich zu dem Zweck unterhalten wird, für das Unternehmen andere Tätigkeiten auszuüben, die vorbereitender Art sind oder eine Hilfstätigkeit darstellen;
- f) eine feste Geschäftseinrichtung, die ausschließlich zu dem Zweck unterhalten wird, mehrere der unter den Buchstaben a bis e genannten Tätigkeiten auszuüben, vorausgesetzt, dass die sich daraus ergebende Gesamttätigkeit der festen Geschäftseinrichtung vorbereitender Art ist oder eine Hilfstätigkeit darstellt.

Aus rechtlicher Sicht ist die Zweigniederlassung ein unselbständiges Unternehmen, das als eine Art verlängerter Arm des Mutterhauses, welches für die Verbindlichkeiten der Zweigniederlassung haftet, zu sehen ist. Die Zweigniederlassung hat keine eigenständige Rechtspersönlichkeit und verfügt entsprechend auch über kein Mindestkapital. Für die Führung der Zweigniederlassung und den Abschluss von Verträgen erteilt die Muttergesellschaft entsprechende Procura.

Für die Zweigniederlassung sprechen neben der hohen Marktpräsenz relativ unkomplizierte Gründungsformalitäten, eine flexible Organisationsstruktur, überschaubare Kosten, die freie Gestaltung der Kapitalisierung sowie die enge Bindung an die Geschäftspolitik des Mutterhauses. Zudem ist eine steuerfreie Repatriierung von Gewinnen nach Deutschland möglich; abgesehen von sehr wenigen Ausnahmen wie beispielsweise die USA- werden im Quellenstaat bei Ausschüttungen an ausländische Gesellschafter zudem auch keine Quellensteuern erhoben. Bei Dividendenausschüttungen von Tochterkapitalgesellschaften, die außerhalb der EU ansässig sind und somit nicht unter die Bestimmungen der Mutter-Tochter-Richtlinie fallen, an eine in Deutschland ansässige Muttergesellschaft, wird hingegen regelmäßig eine Quellensteuer im Ansässigkeitsstaat der Tochterkapitalgesellschaft erhoben. Unter der Voraussetzung, dass die Betriebsstätte einer aktiven wirtschaftlichen Tätigkeit nachgeht, eröffnet sich in

(...)

(7) Allein dadurch, dass eine in einem Vertragsstaat ansässige Gesellschaft eine Gesellschaft beherrscht oder von einer Gesellschaft beherrscht wird, die im anderen Vertragsstaat ansässig ist oder dort (entweder durch eine Betriebsstätte oder auf andere Weise) ihre Geschäftstätigkeit ausübt, wird keine der beiden Gesellschaften zur Betriebsstätte der anderen.

der Möglichkeit eines Verlustausgleichs ein weiterer Vorteil.

Insbesondere für Erstinvestitionen in der Testphase und bei zeitlich begrenzten Projekten kann die Investitionsform der Zweigniederlassung vorteilhaft sein. Eine Tochtergesellschaft ist hingegen an vergleichsweise aufwendigere Formalitäten hinsichtlich Gründung und Liquidation gebunden. Allerdings hängt die Intensität der Formalitäten hier auch stark vom jeweiligen Zielmarkt ab.

Ein wesentlicher Nachteil der Zweigniederlassung liegt in der fehlenden Haftungsabschottung. Da die Zweigniederlassung über keine eigene Rechtspersönlichkeit verfügt, haftet das Mutterhaus unbeschränkt für die Verbindlichkeiten der luxemburgischen Niederlassung. Dies kann sich im Einzelfall auch negativ auf den Zugang zu externen Mitteln (Bankkredite, Lieferantenkredite etc.) auswirken. Auch kann sich die fehlende Rechtspersönlichkeit zuweilen als Hemmschuh bei der Vertrauensbildung zu Kunden und öffentlichen Auftraggebern erweisen.

3.3.1 Authorised OECD-Approach (AOA)

Mit der Verabschiedung des AmtshilfeR-LUMsG wurde rückwirkend zum 1. Januar 2013 die Betriebsstättengewinnabgrenzung im Außensteuergesetz neu geregelt. Maßgeblich ist nunmehr der sog. „Authorised OECD-Approach“, der eine Selbstständigkeitsfiktion von Betriebsstätten vorsieht und somit zur uneingeschränkten Anwendung des Fremdvergleichsgrundsatzes auf Leistungsbeziehungen zwischen Stammhaus und Betriebsstätte führt. Die am 18. Oktober 2014 in Kraft getretene Betriebsstättengewinnaufteilungsverordnung

(BsGaV) konkretisiert den AOA im deutschen Recht. Die BsGaV gilt seit dem Geschäftsjahr 2015. Aus dem AmtshilfeRLUmsG und der BsGaV ergeben sich folgende Neuerungen:

- ⇒ Selbständigkeitsfiktion der Betriebsstätte mit entsprechender Auswirkung auf die Gewinnabgrenzung: Wegfall der indirekten Gewinnabgrenzungsmethode, Anwendung des Fremdvergleichsgrundsatzes, Zuordnung von Wirtschaftsgütern in Anlehnung an wesentliche Personalfunktionen, zusätzliche Erstellung einer Hilfs- und Nebenrechnung, Dokumentation der Fremdüblichkeit der anzunehmenden schuldrechtlichen Geschäftsbeziehungen;
- ⇒ Zweistufige Vorgehensweise zur Zurechnung von Einkünften zu einer Betriebsstätte auf Grundlage einer Funktions- und Risikoanalyse sowie einer Vergleichsbarkeitsanalyse;
- ⇒ Erstellung einer Hilfs- und Nebenrechnung zur Ermittlung des Betriebsstättengewinns.

Der AOA findet grundsätzlich auf ausländische Betriebsstätten deutscher Unternehmen sowie auf inländische Betriebsstätten ausländischer Unternehmen Anwendung. Die tatsächliche Anwendbarkeit des AOA ist allerdings abhängig von den jeweils bilateral abgeschlossenen DBA, der Anerkennung des OECD-Kommentars zum DBA-Musterabkommen und der tatsächlichen Vorgehensweise des ausländischen Staates. Neue DBA wie zum Beispiel das DBA Deutschland-Luxemburg sehen den AOA in Verbindung mit dem OECD-Kommentar 2010 vor. Ebenfalls zur Anwendung kommt der AOA im Verhältnis mit Staaten, mit denen Deutschland kein DBA abge-

schlossen hat. Bei DBA, die den alten Art. 7 des OECD-Musterabkommens vorsehen und den OECD-Kommentar 2008 akzeptieren, kommt es zu einer eingeschränkten Anwendung des AOA. Darüber hinaus kann der AOA auch zum Tragen kommen, wenn der ausländische Vertragsstaat den AOA anwendet.

Deutsche Unternehmen mit ausländischen Betriebsstätten sollten daher unbedingt prüfen, inwiefern der AOA auf den jeweiligen Betriebsstätten-Sachverhalt anwendbar ist. In diesem Zusammenhang sind zudem auch die Entwicklungen des OECD-Aktionsplans gegen Gewinnverlagerung und Steuerverkürzung (BEPS) im Auge zu behalten, da Maßnahme 7 des Aktionsplans eine weitere Auslegung des Betriebsstättenbegriffs vorsieht.

3.4 Die Tochtergesellschaft

Die Tochtergesellschaft ist ein sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus rechtlicher Sicht eigenständiges Unternehmen und unterliegt mit ihren Gewinnen der Steuerhoheit des Auslandsmarktes, in dem sie ansässig ist. Tochterkapitalgesellschaften sind mit ihrem Welteinkommen regelmäßig im Ansässigkeitsstaat unbeschränkt steuerpflichtig. Tochterpersonengesellschaften werden, insofern der Sitzstaat sie als steuerlich transparent einordnet, auf der Ebene der Gesellschafter besteuert. Eine Haftungsabschottung zwischen Tochter- und Muttergesellschaft kann mit der Gründung einer Tochterkapitalgesellschaft immer und mit der Gründung einer Tochterpersonengesellschaft in einigen Märkten erreicht werden. Die Tochtergesellschaft entsteht entweder durch die Gründung einer neuen

Gesellschaft oder zuweilen auch durch die Übernahme einer existierenden Gesellschaft.

Die bei der Gründung einer Tochtergesellschaft zu wählende Rechtsform hängt von der individuellen Interessenlage des Investors ab. Wie in Deutschland unterscheiden ausländische Rechtssysteme grundsätzlich zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften. Der Auswahl der optimalen Organisationskonstellation gehen steuerliche und rechtliche Erwägungen voraus (siehe hierzu auch Punkt 3.4.1 ff.). Eine Beratung durch kompetente Fachleute ist unerlässlich.

Zwar sind bei einer Tochtergesellschaft die Gründungsformalitäten und der organisatorische Aufwand komplexer und die betriebswirtschaftlichen Kosten somit auch höher als bei der Zweigniederlassung, jedoch lohnt sich dieser Aufwand in mehrfacher Hinsicht. An oberster Stelle auf der Liste der Pluspunkte von Tochtergesellschaften steht die Möglichkeit zur Haftungsbeschränkung und somit zur Reduzierung des Geschäftsrisikos. Zudem erleichtert die eigene Kapitalstruktur den Zugang zu externen Ressourcen und schafft Vertrauen bei den Geschäftskunden. Der sowohl aus betriebswirtschaftlicher wie auch aus rechtlicher Sicht unabhängige Charakter der Tochtergesellschaft verleiht der Niederlassung genügend Flexibilität, ihre Geschäftsstrategien schnelllebigen Markttrends adäquat anzupassen. Die wirtschaftliche Abhängigkeit der Tochter von der Mutter ermöglicht letzterer eine gewisse Kontrolle über das Auslandsengagement.

3.4.1 Rechtsformwahl bei ausländischen Tochtergesellschaften

Besondere Sorgfalt sollte v. a. aus steuerlichen, haftungsrechtlichen und sonstigen gesellschaftsrechtlichen Aspekten der Auswahl der Rechtsform der ausländischen Tochtergesellschaft gelten. Dabei führt die verbreitete und einfache Devise, wonach eine deutsche Kapitalgesellschaft im Ausland eine Tochterkapitalgesellschaft und eine deutsche Personengesellschaft entsprechend ihre Auslands Tochter in Form einer Personengesellschaft gründen sollte, zwar häufig zu einer brauchbaren aber nicht immer unbedingt zur vorteilhaftesten Lösung. Der Wahl der optimalen Rechtsform geht ein umfangreicher Entscheidungsprozess voraus, der alle auf den Einzelfall bezogenen wichtigen Faktoren berücksichtigen muss. Mit einbezogen werden in die Entscheidung zur Rechtsformwahl müssen immer das Steuerrecht im Sitzstaat der Mutter, das Steuerrecht im Ansässigkeitsstaat der Tochter sowie die einschlägigen DBA. Hinzu kommen spezielle inländische Regeln zu grenzüberschreitenden Sachverhalten wie beispielsweise die Hinzurechnungsbesteuerung u. ä. Bei der Ausgestaltung von Vertriebsstrukturen im Ausland ist eine kompetente Beratung durch erfahrende Steuerberater und Anwälte dringend ratsam.



©Gina Sanders-fotolia.com

3.4.1.1 Die Tochterkapitalgesellschaft

Für die Tochterkapitalgesellschaft spricht grundsätzlich die Möglichkeit zur Haftungsbeschränkung. Jedoch kann dieser Vorteil auch in einigen Ländern bei Personengesellschaften erzielt werden (siehe GmbH & Co. KG, LLC etc.). Auch vorteilhaft bei Tochterkapitalgesellschaften ist die Tatsache, dass der Körperschaftsteuersatz auch im Ausland regelmäßig niedriger ist als der Einkommensteuersatz. Jedoch besteht auch hier in einigen Märkten - wie beispielsweise den USA bei der LLC - die Möglichkeit, bei Personengesellschaften freiwillig für eine Körperschaftbesteuerung zu optieren.

Bei Dividendenausschüttungen der Tochtergesellschaft an eine deutsche Mutterkapitalgesellschaft behält der Quellenstaat - insofern dieser außerhalb der EU liegt - eine Quellensteuer ein. Die Quellensteuer liegt - insofern ein DBA vorliegt - bei bis zu 5 % für Schachteldividenden und bei bis zu 15 % bei Streubesitz. In Deutschland sind die Dividenden zu 95% steuerlich freigestellt. § 8b V KStG schreibt allerdings für Dividendenerträge, die nach § 8b I 1 KStG bei der Einkommensermittlung unberücksichtigt bleiben vor, dass 5% der Dividende nicht abziehbare Betriebsausgaben darstellen und somit entsprechend zu versteuern sind. Nach § 8b V 2 KStG findet § 3c I EStG keine Anwendung, so dass Aufwand, der im Zusammenhang mit der ausländischen Tochterkapitalgesellschaft entsteht, in vollem Umfang abziehbar ist. Diese Freistellung schließt eine Anrechnung der ausländischen Quellensteuer aus.

Die Ausschüttung von Dividenden einer ausländischen Kapitalgesellschaft an in Deutschland ansässige natürliche Personen unterliegt

bei natürlichen Personen deren Anteile im Betriebsvermögen gehalten werden dem Teileinkünfteverfahren. D. h. 60% der Dividenden sind steuerpflichtig und unterliegen somit dem persönlichen Einkommensteuersatz des Gesellschafters; gleichermaßen können 60% der im wirtschaftlichen Zusammenhang stehenden Werbungskosten geltend gemacht werden.

Dividenden, die nicht im Betriebsvermögen verbleiben, sondern an Privatanleger ausbezahlt werden, unterliegen einer Abgeltungssteuer von 25% zzgl. Solidaritätszuschlag.

3.4.1.2 Die Tochterpersonengesellschaft

Den Vorzug, den Tochterpersonengesellschaften bieten, wird v. a. bei der Repatriierung von Gewinnen deutlich. Ist in Deutschland eine natürliche Person direkt oder über eine Mitunternehmerschaft an der ausländischen Personengesellschaft beteiligt, können die Gewinne der ausländischen Personengesellschaft steuerfrei nach Deutschland repatriiert werden und ebenfalls steuerfrei bis auf die Gesellschafter durchgereicht werden. Für viele deutsche mittelständische Familienunternehmen in Form einer GmbH & Co. KG kann dies eine interessante Gestaltungsvariante sein - insbesondere in Märkten, die ähnlich wie Deutschland oder die USA Personengesellschaftsformen mit der Möglichkeit zur Haftungsbeschränkung kennen. Unter der Voraussetzung, dass die Tochterpersonengesellschaft einer aktiven wirtschaftlichen Tätigkeit nachgeht, eröffnet sich in der Möglichkeit eines Verlustausgleichs ein weiterer Vorteil.

Auch wenn die Muttergesellschaft eine Kapitalgesellschaft ist, können die Gewinne der Auslandstochter zunächst steuerfrei nach Deutsch-

land repatriiert werden. Bei der Ausschüttung der repatriierten Gewinne auf die Gesellschafter der Kapitalgesellschaft fällt jedoch in Deutschland, insofern die Gesellschafter natürliche Personen sind, in Anlehnung an das deutsche Einkommensteuergesetz eine Besteuerung der Dividenden nach dem Teileinkünfteverfahren an.

Vorsicht ist allerdings geboten, wenn der Ansässigkeitsstaat der Tochterpersonengesellschaft Personengesellschaften nicht als steuerlich transparent einstuft, d. h. auf der Ebene der Gesellschafter besteuert - wie dies in Deutschland der Fall ist, sondern das Intransparenzprinzip anwendet und die Personengesellschaft als Körperschaft besteuert. In diesem Fall wäre die Entnahme aus Sicht des Auslandsmarktes eine Dividende und würde - bei Nichtanwendbarkeit der EU-Mutter-Tochter-Richtlinie - entsprechend der Quellensteuer unterliegen. In diesem Fall könnte eine Organschaftsstruktur Abhilfe schaffen.

3.5 Internationale Joint Ventures

Internationale Joint Ventures sind ein Zusammenschluss von zwei oder mehreren Unternehmen mit Sitz in verschiedenen Ländern, die es sich zum Ziel gesetzt haben, sich gemeinsam für ein dauerhaftes Projekt zu engagieren. Die Kooperationspartner bleiben grundsätzlich voneinander rechtlich und wirtschaftlich getrennte Einheiten. Die Joint Venture kann mehrere Formen annehmen. Die häufigste Form ist die Neugründung eines gemeinsamen Unternehmens, wobei die Joint Venture Partner alternativ Sach- oder Bareinlagen leisten können. Gründen die Kooperationspartner eine Kapitalgesellschaft spricht man von einer Equity Joint Venture. In man-

chen Fällen entsteht die Joint Venture auch durch den Erwerb von Geschäftsanteilen eines existierenden Unternehmens im Ausland oder durch Fusion bzw. gemeinsamen Erwerb eines bestehenden dritten Unternehmens. Als Alternative zu einem gemeinsamen Unternehmen existiert auch die sog. Contractual Joint Venture. Hier kommt es nicht zur Gründung oder zum Kauf eines gemeinsamen Unternehmens, sondern die Kooperationsabsicht wird vertraglich auf ein bestimmtes Projekt bezogen festgelegt.

Eine derartige Zusammenlegung von Kompetenzen verfolgt in der Regel das Ziel, durch die Nutzung bestehender Strukturen vor Ort Kosten einzusparen, Größenvorteile und Synergieeffekte zu erzielen sowie die Marktkenntnisse des Partners und dessen Kontakte zu Kunden und Behörden im Zielland zu nutzen. In einigen Märkten - wie beispielsweise die V.A.E. - ist zudem die Gründung einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft nicht möglich, so dass regelmäßig ein lokaler Partner mit ins Boot genommen werden muss.

So verlockend sich diese Art der Markterschließung auf den ersten Blick darstellt, so schwierig erweist sich allerdings auch die Umsetzung in der Praxis. Allein die Suche und Auswahl des richtigen Kooperationspartners ist im Allgemeinen ein aufwendiges Unterfangen. Auch kann die Weitergabe von Know How bei Scheitern der Kooperation schwerwiegende Folgen haben. Auf Grund der hohen Abhängigkeit von den Marktkenntnissen, den Organisationsstrukturen und Kontakten des Kooperationspartners kann sich ein Ausstieg aus der Joint Venture als problematisch und vor allem kostspielig erweisen.

Häufig führt vor allem das Fehlen der für die erfolgreiche Umsetzung von Kooperationen notwendigen klaren Definition einer gemeinsamen Marktstrategie sowie eines Projektplanes zur Umsetzung dieses Zieles zum Scheitern der Kooperation. Zudem kommt dem gekonnten Umgang mit den interkulturellen Besonderheiten im Zielmarkt eine bedeutende Rolle zu. Die interkulturelle Kompetenz ist v. a. bei Kooperationen im Ausland unerlässlich. Dies wird oftmals unterschätzt und führt nicht selten zu Missverständnissen, die wiederum die sog. negative Synergiespirale in Gang setzen und die Umsetzung viel versprechender Projekte lähmen oder sogar zum Scheitern bringen können.

Im Verlauf von Kooperationen driften in einigen Fällen auch die jeweiligen unternehmerischen Zielsetzungen auseinander. Dies wirkt sich langfristig erschwerend auf die Durchsetzung von Geschäftszielen und Marketingkonzepten aus.

Dennoch sind Kooperationen in einigen Fällen der alleinige Weg zur Erschließung von ausländischem Marktpotenzial. Gerade im Zuge von Privatisierungswellen in Schwellen- und Entwicklungsländern läuft der Markteinstieg häufig über Unternehmensbeteiligungen, die zudem im Allgemeinen diversen staatlichen Auflagen unterliegen.

Soll nach eingehender Prüfung die Joint Venture als Markteinstiegsinstrument gewählt werden, so ist neben der sorgfältigen Partnerwahl vor allem die Definition eines gemeinsamen Zieles, welches für beide Parteien zu Synergieeffekten führt, ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg. Die Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmensstrategie trägt entscheidend zur Umsetzung der Kooperationsziele bei. Wie bei

allen internationalen Kooperationen gilt es, wie bereits zuvor erwähnt, zudem auch die interkulturellen Hürden zu überwinden. Ein professionelles interkulturelles Training des Joint Venture Managements und der Mitarbeiter sind eine wichtige Voraussetzung für die Bewältigung von Konflikten, die bei allen Kooperationen auf Grund der generellen Kompromissituation entstehen können und bei internationalen Teams durch unterschiedliche Motivations-, Erfolgs- und Frustrationsmuster regelmäßig in verstärkter Form auftreten.



©koya979-fotolia.com

4. Wie finde ich Vertriebs-, Geschäfts- und andere Kooperationspartner im Ausland?

Der Erfolg auf Auslandsmärkten steht und fällt mit einer eigenen Marktpräsenz bzw. einem verlässlichen Vertriebs- oder Kooperationspartner vor Ort, der das Wirkgefüge des Marktes gut kennt. Viele Mittelständler wagen den Schritt auf Auslandsmärkte zunächst über einen Vertriebspartner im Zielmarkt. Hierfür kommt vor allem die Zusammenarbeit mit einem Importeur, einem Vertragshändler oder Handelsvertreter in Frage. Bei der Suche nach Vertriebspartnern und Direktkunden sind insbesondere die Teilnahme an internationalen Messen, die Nutzung von Internetkooperationsbörsen wie beispielsweise die Ixpos-Export Community sowie das Dienstleistungsangebot der deutschen Auslandshandelskam-

mern (AHKs), des Enterprise Europe Network (EEN) sowie von Germany Trade and Invest (GTal) hilfreich.

4.1 Internationale Messen und Wirtschaftsreisen

Internationale Messen bieten eine ideale Plattform zur Vertriebs- und Kooperationspartnersuche in eigener Regie. Für kleine und mittelständische Unternehmen ist vor allem die Beteiligung an Firmengemeinschaftsständen unter organisatorischen und finanziellen Gesichtspunkten interessant. Informationen zu internationalen Messen, auf denen Firmengemeinschaftsstände einzelner Bundesländer oder des Bundes organisiert werden, sind unter anderem erhältlich bei den Industrie- und Handelskammern und den Handwerkskammern, den Landeswirtschaftsministerien, dem Bundeswirtschaftsministerium sowie beim Ausstellungs- und Messeausschuss der deutschen Wirtschaft e. V. (AUMA). Der AUMA bietet auf seiner Internetseite unter www.auma.de einen weltweiten branchen- und länderorientierten Messesuchservice inkl. Messeberichten sowie vielen hilfreichen Tipps zur Messekostenkalkulation und Messevor- und nachbereitung.

Neben Auslandsmessebeteiligungen organisieren die Landeswirtschaftsministerien, das Bundeswirtschaftsministerium, Wirtschaftskammern und Ländervereine Unternehmerreisen quer über den Globus. Im Vorfeld der Unternehmerreisen werden Firmenprofile und Geschäftsgesuche bzw. -angebote an Partner im Zielmarkt (oftmals die deutschen Auslandshandelskammern) zur Suche geeigneter Kooperationspartner weitergeleitet. Im Laufe der

Unternehmerreise finden im Zielmarkt Kooperationsgespräche mit Unternehmen und auch der öffentlichen Hand, Firmenbesuche und Treffen mit wichtigen Entscheidungsträgern statt. Informationen zu den Wirtschaftsreisen des Landes Rheinland-Pfalz (Gemeinsam auf Auslandsmärkte) sind beim Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung (www.mwvlw.rlp.de) sowie den örtlichen Wirtschaftskammern (www.ihk-trier.de, www.hwk-trier.de) und der EIC Trier GmbH (www.eic-trier.de) erhältlich.

4.2 EEN-Kooperationsdatenbanken und EEN-Kooperationsbörsen

Das Enterprise Europe Network (EEN) ist ein von der Europäischen Kommission gefördertes international ausgerichtetes Beratungs- und Vermittlungsnetzwerk. Ziel des EEN ist es, kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) bei der Anbahnung und Abwicklung grenzüberschreitender Geschäfte sowie bei der Suche nach strategischen Partnerschaften zu unterstützen.

Insgesamt 622 EEN-Dienstleistungszentren sind in den 28 EU-Mitgliedstaaten sowie in weiteren 26 Ländern vertreten. Die derzeit 57 in Deutschland angesiedelten EEN-Dienstleistungszentren sind zumeist in wirtschaftsnahen Einrichtungen (IHKs, HWKs), Technologiezentren und Entwicklungsagenturen aber auch Hochschulen integriert.



Das Enterprise Europe Network unterstützt Unternehmen europaweit bei der Geschäfts- und Kooperationspartnersuche. Interessierten

Unternehmen bietet das EEN Kooperationsbörsen auf internationalen Fach- und Leitmes- sen sowie auch eine individuelle Kooperati- onsvermittlung.

Die Kooperationsbörsen richten sich gleicher- maßen an Aussteller und Messebesucher. Im Vorfeld der Kooperationsbörse werden die internationalen Geschäftsgesuche und - angebote in Form eines Kooperationsprofils zusammengefasst, ins Englische übersetzt und in einem Online-Katalog veröffentlicht. Der Online-Katalog kann den von Ausstellern und Messebesuchern eingesehen werden. Die Kooperationsgespräche finden im Rahmen der Messe statt.

Informationen zu aktuellen Kooperationsbör- sen auf europäischen Leitmessen sind u.a. erhältlich bei der EIC Trier GmbH (www.eic-trier.de).

Darüber hinaus vermittelt das EEN branchen- übergreifend und tagesaktuell Anfragen aus dem EU-Ausland zur Geschäftspartnersuche sowie zu Technologiekooperationen. Die Ko- operationsanfragen werden in Anlehnung an das Anforderungsprofils des Kunden aus ei- nem Datenpool mit mehreren Tausend Einträ- gen selektiert. Ebenso können Unternehmen das EEN nutzen, um ihre innovativen Produkte und Verfahren gezielt interessierten Unter- nehmen in Europa zu präsentieren. Die Mitar- beiter des EEN geben Hilfestellung bei der Formulierung von Kooperationsprofilen und begleiten Unternehmen bei der Anbahnung und Umsetzung von Kooperationsvorhaben.

Die EIC Trier GmbH ist Mitglied des Enterprise Europe Network und unterstützt rheinland- pfälzische Unternehmen bei der Markter- schließung in Europa mit einem umfangreichen

Beratungs- und Informationsangebot sowie diversen Instrumenten zur Geschäfts- und Kooperationspartnersuche in Europa. Das Leistungs- und Informationsangebot der EIC Trier GmbH ist u. a. mit zahlreichen Leitfäden zugänglich im Internet unter www.eic-trier.de.

4.3 Geschäftspartnersuche mit Hilfe der deutschen Auslandshandelskammern

Das Netzwerk der deutschen Auslandshan- delskammern (AHKs) unterstützt deutsche Unternehmen an weltweit 120 Standorten in 80 Ländern u. a. bei der Suche nach Vertriebs- und Geschäftspartnern in Auslandsmärkten. Das Dienstleistungsangebot der AHKs präsen- tiert sich weltweit weitgehend einheitlich unter der Service-Marke DE International.



Neben Beratung und Dienstleistungen zu rechtlichen, steuerlichen und vertriebsstrategi- schen Problemstellungen bieten die AHKs in ihren Marketingabteilungen auch unterschiedli- che Dienstleistungen zur Geschäftspartnersu- che an. Hierzu zählen die Adressrecherche, das Geschäftspartnermailing beispielsweise im Vorfeld von Auslandsmesseauftritten, die Er- stellung von individuellen Marktprofilen und der Messebegleitung sowie die individuelle Ge- schäftspartnersuche. Die Geschäftspartnersu- che ist eine kostenpflichtige Dienstleistung und reicht von der Profilerfassung über die Suche und Auswahl von geeigneten Geschäftspart- nern bis hin zur Begleitung bei den Verhand- lungen. Auf Wunsch stellt die AHK auch Räumlichkeiten für die Geschäftsverhandlun-

gen zur Verfügung. Die Dienstleistung eignet sich gleichermaßen für die Suche nach Importeuren und Vertragshändlern, Handelsvertretern, Arbeitnehmern, Geschäftsführern oder anderen Kooperationspartnern. Ansprechpartner für die Dienstleistungen rund um die Geschäftspartnersuche sind die Mitarbeiter der Marketing-Abteilungen der AHKs. Die Kontaktadressen der AHKs sind im Internet zugänglich unter www.ahk.de.

4.4 Das Außenwirtschaftsportal IXPOS

Internetplattformen sind ein geeignetes Instrument für erste Anbahnungen von Geschäftskontakten. Mit Hilfe der IXPOS-Export Community können Unternehmen weltweit Geschäftspartner finden, sich über Ihre Erfahrungen auf internationalen Märkten austauschen und vom Expertenwissen der IXPOS Partner profitieren



Die IXPOS-Exportdatenbank umfasst derzeit über 1200 Profile. Voraussetzung für die kostenfreie Nutzung der Datenbankrecherche ist die Mitgliederregistrierung. Neben der Recherche von Geschäftsangeboten und –gesuchen besteht auch die Möglichkeit, selbst Kooperationsprofile einzugeben. Der Zugang zur Datenbank erfolgt über die Interseite des IXPOS-Außenwirtschaftsportals unter www.ixpos.de.

4.5 Germany Trade & Invest (GTAI)

Die Germany Trade & Invest Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH (GTai) verfügt über Korrespondenten in den wichtigsten internationalen Absatz- und Be-

schaffungsmärkten und informiert umfassend zu Fragestellungen in den Bereichen Recht, Zoll, Geschäftspraxis, Branchenentwicklungen und Wirtschaftsklima in Auslandsmärkten.



Häufig sind die GTai-Korrespondenten in Bürogemeinschaft mit den AHKs in den Zielmärkten angesiedelt. Dies ermöglicht eine direkte und effiziente Zusammenarbeit zur Unterstützung deutscher Unternehmen auf Auslandsmärkten. Neben Marktinformationen gehören zum Dienstleistungspaket der GTai auch Informationen zu den Themenfeldern internationale und EU Ausschreibungen, Investitions- und Entwicklungsvorhaben, Recht und Zoll. Als besondere Dienstleistungen bietet die GTai einen Auskunftsservice zu den Themen Asien, Amerika, Westeuropa, Nahost/Afrika, Osteuropa, Recht, Zoll, Ausschreibungen, Projekte und Handwerk. Der Auskunftsservice kostet 30 EUR inkl. MwSt. Weitere Informationen zu den Dienstleistungen der GTai finden sich im Internet unter www.gtai.de.

Die einzelnen Markterschließungsformen im Überblick

Markterschließungsform	Pro	Contra
Indirekter Export	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Kosten • Geringes Risiko • Geringer Organisationsaufwand • Nutzung der Marktkenntnisse und ggf. des Renommés des Außenhändlers 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Gewinnspanne • Keine Marktpräsenz • Keine Exportererfahrung • Kein Gespür für den Exportmarkt und Marktpotenzial • Wenig Möglichkeiten, die Effizienz des Außenhändlers zu überprüfen
Lizenzvertrag	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Kosten • Schnelle Amortisation der FuE-Kosten • Geringes Risiko • Geringer Organisationsaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Marktpräsenz • Keine Exportererfahrung • Kein Gespür für den Exportmarkt und Marktpotenzial • Evt. Wettbewerbssituation bei Export in Drittländer
Direkter Export über Importeur	<ul style="list-style-type: none"> • Marktpräsenz • Geringe Lieferkosten (Lager vor Ort) • Erzielung eigener Exportererfahrung mit Möglichkeit zur besseren Markteinschätzung • Überschaubare Kosten • Nutzung der Marktkenntnisse des Importeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Mögliche Probleme bei der Durchsetzung des Marketingkonzeptes beim Importeur • Häufig nur geringer Marktanteil erzielbar • Gefahr, die Endkunden nie kennen zu lernen • Gefahr der Abhängigkeit vom Importeur
Direkter Export über Handelsvertreter	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Marktpräsenz und Kundennähe • Relativ problemlose Durchsetzung des Marketingkonzeptes • Gute Möglichkeit zur Marktsondierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Teure Lieferabwicklung • Ausgleichsanspruch im Falle der Beendigung des Vertrages • Gefahr einer geringen Effizienz des Vertreters • Risiko einer zu starken Abhängigkeit
Zweigniederlassung	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Marktpräsenz und Kundennähe • Unkomplizierte Gründung und Führung • Enge Bindung an die Geschäftspolitik des Mutterhauses • Gute Möglichkeit zur Marktsondierung • Bei der Repatriierung von Gewinnen i. d. R. keine Quellensteuern im Quellensstaat 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine eigene Rechtspersönlichkeit • Keine eigene Kapitalstruktur • Unbeschränkte Haftung • Erschwerte externe Kapitalbeschaffung • Mögliche Probleme aufgrund der Komplexität bei Qualifikationskonflikten • Jahresabschluss der Muttergesellschaft muss bei der Steuererklärung im Ausland offen gelegt werden
Tochtergesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Marktpräsenz und Kundennähe • Haftungsbeschränkung möglich regelmäßig bei Tochterkapitalgesellschaften sowie in einigen Ländern auch bei Tochterpersonengesellschaften • Eigene Kapitalstruktur • Vertrauen bei den Geschäftskunden • Leichtere externe Kapitalbeschaffung • Flexibilität bei der Reaktion auf Markttrends • Marktsondierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergleichsweise aufwendiger Gründungsprozess • Großer organisatorischer Aufwand • Hohe laufende Kosten und entsprechend hohes Risiko • bei mangelhafter Kommunikation besteht Gefahr, sich von der Geschäftspolitik des Mutterhauses zu entfernen
Joint Venture	<ul style="list-style-type: none"> • Kosteneinsparung durch Zusammenlegung von Kompetenzen • Erzielung von Synergieeffekten • Erzielung von Größenvorteilen • Nutzung von Marktkenntnissen und Kontakten des Partners • Nutzung bereits bestehender Strukturen • Hohe Marktpräsenz und Kundennähe 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr der negativen Synergiespirale auf Grund interkultureller Konflikte • Großer Kommunikationsbedarf • Richtungskonflikte können das gesamte Projekt zum Scheitern bringen • Schwierigkeiten beim Durchsetzen des Marketingkonzeptes v. a. beim Auseinanderdriften der geschäftlichen Zielsetzungen der Partner • Gefahr der Abhängigkeit • Trennung bei Scheitern der Kooperation ist häufig langwierig und kostspielig

5. Wie gestalte ich ein effizientes Marketing-Mix für Auslandsmärkte?

Neben der Festlegung des Zielmarktes und der Markteinstiegsstrategie muss auch ein Vermarktungskonzept für das Auslandsgeschäft in Anlehnung an die Marketingziele⁴ und die spezifischen Bedürfnisse im Zielmarkt entworfen werden. Ein Marketing-Mix für Auslandsmärkte beruht wie das klassische Inlands-Marketing-Mix auf vier Säulen: das Produkt - inkl. Verpackung, Markenpolitik, Pre- und After-Sales-Leistungen - die Produktwerbung, die Preisgestaltung sowie die Produktplatzierung im Markt inkl. der Wahl des Vertriebskanals. Ausschlaggebend für ein erfolgreiches Marketing-Mix ist die inhaltliche Abstimmung der einzelnen Komponenten. So erwarten Kunden zum Beispiel, dass sich die hohe Qualität eines Luxusproduktes auch im Preis, in der Art der gewählten Werbeträger sowie in der Exklusivität der Verkaufsräume widerspiegelt. Was auf dem Heimatmarkt noch relativ leicht nachzuvollziehen ist, kann sich allerdings im Ausland als bedeutend komplizierter erweisen, da hinsichtlich der Konsumgewohnheiten, Werbeträger und Absatzkanäle erhebliche Variationen auftreten können.

5.1 Marktsegmentierung

Zur Gestaltung eines möglichst effizienten auf den Zielmarkt abgestimmten Marketing-Mix-Konzeptes gilt es im Vorfeld möglichst große bedürfnishomogene Abnehmergruppen bzw.

Regionen im Zielmarkt zu identifizieren. Hierzu dient die Marktsegmentierung. Je nach Produkt und Unternehmensziel gilt es möglichst breite bzw. kaufkräftige Segmente zu bestimmen und deren Bedürfnisse zu differenzieren. Sollen beispielsweise Größenvorteile erzielt werden, bedarf es eines hohen Standardisierungsgrades und auch globaler Segmente an Abnehmern. Insbesondere Markenkonsumgüter setzen auf eine möglichst globale Segmentierung, da dies zur Verbesserung des Bekanntheitsgrades der Marke und der Festigung des Produktimages beiträgt.

Marktsegmentierungskriterien können sich an geographischen⁵, demographischen⁶ oder psychographischen⁷ Merkmalen orientieren.



©tom-fotolia.com

5.2 Internationale Produktstrategien

Unterschiedliche Märkte weisen auch naturgemäß mehr oder weniger verschiedene Konsum- und Industriestrukturen auf. Ein Exporteur muss im Vorfeld festlegen, ob das zu exportierende Produkt weltweit einheitlich vermarktet werden soll oder ob auf die Besonderheiten verschiedener nationaler Strukturen

⁴ Angestrebter Marktanteil und Marktposition, Qualitäts- oder Technologieführerschaft, Rentabilitätsziel/ Break-Even, Kapazitätsauslastungsziel etc.

⁵ Industriestandorte, Küstenorte, Ballungsgebiete, Klimatische Aspekte etc.

⁶ Beruf, Einkommen, Ausbildung, Alter, Religion, Familienstand etc.

⁷ Käufergewohnheiten, Persönlichkeitsmerkmale (Sparsamkeit, Prestigedenken, Werte etc.), Produkterwartungen etc.

mittels Produktpassung⁸ eingegangen werden soll. Insbesondere bei Konsumgütern gilt es Entscheidungen zu treffen bezüglich der internationalen Markenpolitik⁹. Grundsätzlich werden vier große Produktstrategien unterschieden. Die Auswahl der Strategie hängt von den Gegebenheiten der Zielmärkte, den Kapazitäten des Unternehmens sowie dem Produkt selbst ab.

5.2.1 Die Produktpassungsstrategie

Bei dieser Strategie wird das Produkt den jeweiligen Bedürfnissen der ausländischen Konsumenten angepasst. Die Anpassung kann je nach Produktstrategie mehr oder weniger ausgeprägt sein. Die Produktpassungsstrategie ist relativ kostenintensiv und aufwendig, da im Extremfall das gesamte Marketing-Mix modifiziert werden muss. In manchen Fällen reichen jedoch bereits kleinere Anpassungen, um Produkte im Ausland erfolgreich zu vermarkten.

5.2.2 Die standardisierte Produktstrategie

Der standardisierten Produktstrategie liegt ein weltweit einheitliches Segment zugrunde. Im Wesentlichen kommt diese Produktstrategie in drei Bereichen zur Anwendung:

- Luxusgüter (Limousinen, Schmuck, Designerkleidung, Parfum, Champagner etc.)
Differenzierung durch Exklusivität
- Sportgeräte und -ausrüstungen (Bälle, Seile, Fahrräder, Schlittschuhe etc.)
Differenzierung gemäß internationaler Normen

⁸ Produktqualität, Produktgestaltung- und Verpackung, Produktimage, Pre- und Aftersales etc.

⁹ Einzel-, Dach-, Mehrmarken, Markenfamilien

- Medikamente, gesundheitsfördernde Produkte (Vitaminpräparate, alkoholfreies Bier etc.)

Differenzierung auf Grund gesundheitlicher Bedürfnisse

Grundlage dieser wenig komplizierten Strategie ist für das auf dem Heimatmarkt vertriebene Produkt neue Absatzsegmente auf ausländischen Märkten zu finden. Voraussetzung für den Erfolg dieser Strategie ist die Definition eines international einheitlichen Segmentes, das identische Bedürfnisse aufweist.

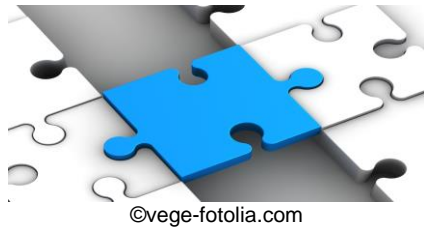
5.2.3 Die globale Produktstrategie

Die globale Produktstrategie zielt darauf ab, genügend internationale Übereinstimmungen zu nutzen, um ein globales Produktimage zu schaffen und somit Größenvorteile zu erzielen. Allerdings werden, sofern nötig, auch hier zumindest kleinere Anpassungen vorgenommen, um den nationalen Kundenbedürfnissen in den Zielmärkten zu entsprechen.

Als Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung der globalen Produktstrategie stehen Marken wie Coca-Cola, Pepsi, IKEA, McDonald's oder Kellogs Kornflakes. So verfügt McDonald's zum Beispiel über ein globales Produktimage, passt jedoch die Produktpalette zu einem gewissen Grad nationalen Bedürfnissen an: in Deutschland beinhaltet das Angebot von McDonald's Bier und den Mac Rib, in Hong Kong serviert der Fast Food Experte Kokos-, Mango- und Pfefferminz-Shakes.

Insbesondere aufgrund der Größenvorteile, die ein globales Produktimage mit sich bringt, gehört die globale Produktstrategie zu einer der beliebtesten Strategien großer Konzerne. Ein

Mittelständler wird im Allgemeinen eher für eine Nischenstrategie optieren.



©vege-fotolia.com

5.2.4 Die Produkterfindung

Die Strategie der Produkterfindung konzentriert sich im Wesentlichen auf zwei Bereiche. Hierzu zählen die Kreation eines Produktes eigens für die Bedürfnisse eines bestimmten Marktes oder die Einführung eines Produktes, welches sich auf dem heimischen Markt schon in der Degenerationsphase befindet, in einem Entwicklungsland jedoch als Neuheit gilt.

Die häufigsten Gründe, warum die Einführung von Produkten auf Auslandsmärkten scheitert:

- Aggressive Konkurrenz
- Produktimitation
- Zeitgleiche Produkteinführung mit Konkurrenzprodukten
- Produkteinführungspreis zu hoch
- Preiskrieg
- Zu starke Spezialisierung
- Fehlende Produktanpassung
- Technische Mängel

5.3 Internationale Werbestrategien

Internationale Werbestrategien verfolgen wie nationale Werbestrategien im Allgemeinen drei Ziele:

- die Bekanntmachung eines Produktes einer Marke und/oder eines Unternehmens,
- das Erwecken von Gefallen beim Konsumenten sowie
- die Vermarktung des Produktes

Die Erreichung dieser Zielsetzung kann durch unterschiedliche nationale gesetzliche Bestimmungen sowie Unterschiede bei den zur Verfügung stehenden Werbeträgern erschwert werden.

Grundsätzlich steht ein Unternehmen bei der Konzeption einer internationalen Werbestrategie vor der Wahl, eine weltweit einheitliche Werbung zu lancieren (abgesehen von der Übersetzung in die Landessprache) oder die Werbestrategie den nationalen Gebräuchen anzupassen.

Eine weltweit einheitliche Werbestrategie hat den Vorteil, das globale Produktimage zu festigen und somit langfristig Größenvorteile zu sichern. Allerdings stoßen sich globale Werbestrategien nicht selten an nationalen Besonderheiten, die zumindest eine gewisse Anpassung der Werbung erfordern.

Welche Werbestrategie nun die optimale Lösung für ein Unternehmen bietet, hängt von den Ressourcen und Zielsetzungen des Unternehmens und nicht zuletzt auch von der Wahl der Produktstrategie ab.

Die vier in Zeitungsanzeigen am stärksten genutzten emotionalen Appelle

<p>England</p> <p>Prestige: 20 % Tradition: 16 % Humor: 13 % Genuss: 13 %</p>	<p>Deutschland</p> <p>Soziales Glück: 21 % Prestige: 16 % Frische: 9 % Natürlichkeit: 7 %</p>
<p>Frankreich</p> <p>Tradition: 29 % Prestige: 19 % Natürlichkeit: 19 % Erotik: 10 %</p>	<p>Italien</p> <p>Frische: 29 % Prestige: 15 % Genuss: 15 % Natürlichkeit: 10 %</p>

(Quelle: Kroeber-Riel)

5.3.1 Die differenzierte Werbestrategie

Die so genannte differenzierte oder auch angepasste Werbestrategie trägt den lokalen Besonderheiten der einzelnen Auslandsmärkte Rechnung.

Als Vorteile dieser Strategie gelten im Allgemeinen neben der optimalen Anpassung an regionale Bedürfnisse der Kunden vor allem die Schnelligkeit und Flexibilität der Umsetzung einer solchen Strategie. Ermöglicht wird dies durch die Verkürzung der unternehmens-internen Entscheidungsprozesse, die zwar eine gewisse Abstimmung zwischen den einzelnen Marketinggruppen der verschiedenen Zielmärkte aber keine gemeinsame Erarbeitung einer einheitlichen Strategie voraussetzen.

Allerdings sind bei der differenzierten Werbestrategie kaum Synergien oder Größenvorteile realisierbar. Neben dem Kostenaspekt zählt die Unmöglichkeit der Durchsetzung eines globalen Markenimages zu den Nachteilen dieser Werbestrategie.

5.3.2 Die standardisierte bzw. globale Werbestrategie

Die standardisierte oder globale Werbestrategie zielt darauf ab, für alle Zielmärkte eine einheitliche Werbung zu lancieren, ohne auf nationale Besonderheiten einzugehen. Erfolgreich war in dieser Hinsicht der Exxon-Slogan „put a tiger in your tank“ der weltweit eingesetzt wurde.

Vorteile der globalen Werbestrategie sind neben der Nutzung von Größenvorteilen und Synergieeffekten insbesondere die Entwicklung eines globalen Produktimages, was zur

Beschleunigung der Internationalisierung der Geschäfte beiträgt.

Die erfolgreiche Umsetzung dieser Strategie trifft nicht selten auf organisatorische, kulturelle sowie strategische Marketing-Grenzen. Zu den organisatorischen Limits gehören Probleme bei der Anpassung, Koordinierung und Zentralisierung der Entscheidungsprozesse, die Gefahr der Demotivation der lokalen Mitarbeiter durch das Aufzwingen eines globalen Werbekonzeptes sowie mangelnde Flexibilität bei der Umsetzung der Werbestrategie.

Gerade bei der Anwendung von Zahlen und Farben in der Werbung zeigen sich auf Grund des heterogenen weltweiten Symbolverständnisses die kulturellen Grenzen der globalen Werbestrategie. So reicht beispielsweise je nach Zielmarkt der Interpretationsspielraum der Farbe Gelb von Eifersucht über Neid, Krankheit und Ärger bis hin zu Freude, Sonne und Glück. Ähnlich verhält es sich mit der Farbe Weiß, die beispielsweise in Pakistan und Japan für Trauer und in der westlichen Welt für Unschuld und Reinheit steht. Grün steht in Malaysia für eine Tropenkrankheit, während Engländer grundsätzlich mit dieser Farbe Frische und Holländer Virilität assoziieren. Ähnliche Fallstricke birgt das internationale Symbolverständnis bei Zahlen: so ist im Okzident drei eine Glückszahl, in China aber die sieben. Und während in der westlichen Welt die 13 als Unglücksziffer angesehen wird, steht in Japan die vier für Tod und Katastrophe.

Zu den strategischen Marketing Limits gehört der unterschiedliche Rhythmus, in dem sich die Produktzyklen auf den einzelnen Märkten entwickeln; und dies erfordert wiederum auch den Einsatz unterschiedlicher Werbestrategie.

gien. Zudem ist die Akzeptanz auf den einzelnen Märkten für ein und dieselbe Werbestrategie eher selten homogen.

Was erwarten europäische Konsumenten von Produktwerbung???	
Deutschland:	Information Einfallsreichtum Unterhaltung
Frankreich:	Ästhetik Kreativität Geschmack
England:	Kreativität Einfallsreichtum Unterhaltung
Italien:	Kreativität Ästhetik Einfallsreichtum
Spanien:	Einfallsreichtum Unterhaltung Kreativität
Dänemark:	Information Ehrlichkeit Unterhaltung

5.3.3 Die Dachkampagnenstrategie

Als Kompromiss zwischen der differenzierten und der globalen Werbestrategie bietet sich die Dachkampagnenstrategie (auch „glokale“ Werbestrategie), die auf den Grundsatz „think globally, act locally“ aufbaut.

Vorteile dieser Strategie sind die recht gute Anpassung an regionale Besonderheiten, die Miteinbindung lokaler Teams in die Konzeption der Werbestrategie, die Wahrung oder Schaffung eines weitgehend einheitlichen internationalen Images und die damit verbundene Nutzung von Synergien. Problematisch bleiben

allerdings der Kostenfaktor sowie der durch den langwierigen Entscheidungsfluss bedingte Mangel an Flexibilität.



©Gina Sanders-fotolia.com

5.4 Internationale Preisstrategien

Die Gestaltung der internationalen Preisstrategie hängt ebenso wie die Gestaltung der nationalen Preisstrategie von unternehmensspezifischen und marktspezifischen Faktoren ab.

Zu den unternehmensspezifischen Faktoren zählen die allgemeine Marketing-Zielsetzung des Unternehmens (Gewinnmaximierung, Marktführer/ Marktanteil, Marktführer/ Produktqualität, Überleben auf dem Markt) die Marketing-Mix-Strategie (Produktpositionierung) sowie die mit der Markterschließung verbundenen Kosten. Zu den marktspezifischen Faktoren gehören die Nachfragestruktur, die Wettbewerbsstruktur sowie die allgemeine wirtschaftliche Lage des Zielmarktes.

Ebenso wie beim nationalen Marketing unterscheidet das internationale Marketing auch zwischen den allgemein üblichen Preisstrategien wie Hoch- oder Niedrigpreisstrategien, Penetrationspreisstrategien und Preisabschöpfungsstrategien. In Anlehnung an die nationalen Gegebenheiten im Zielmarkt sind zudem Entscheidungen bezüglich der anzuwendenden Rabattpolitik und anderen Sonderaktionen zu treffen.

Neben den oben aufgeführten Erwägungen gilt jedoch grundsätzlich, dass Exportprodukte teurer sind als Produkte, die auf dem heimischen Markt vertrieben werden. Dies ist auf höhere Transport- und Distributionskosten inkl. der Margen der Vertriebspartner, Zölle und ggf. nicht-tarifäre Handelshemmnisse, Wechselkursschwankungen sowie notwendige Produktanpassungen zurückzuführen. So kostet beispielsweise eine Tasche von dem italienischen Designer Gucci 60 Dollar in Italien und 240 Dollar in den USA. Umgekehrt kosten Levi's Jeans in den USA lediglich 30 Dollar wohingegen Händler in Tokio über 60 Dollar und in Paris um die 100 Dollar verlangen. Die Produktpositionierung, hingegen, ist in allen Fällen ähnlich.



©Joachim Wendler-fotolia.com

5.5 Produktplatzierung und Auswahl von Vertriebskanälen in internationalen Märkten

Die Produktplatzierung im Auslandsmarkt sowie die Auswahl der geeigneten Vertriebskanäle und Verkaufsstätten im Zielmarkt müssen immer in Einklang mit den übrigen Elementen des Marketing-Mix, d. h. der Produkt-, Kommunikations- und Preisstrategie, stehen. Hierbei ist zu beachten, dass auf Auslandsmärkten Vertriebskanäle durchaus von im Heimatmarkt gewohnten Strukturen abweichen können. Der Versuch, die im Inland gebräuchlichen Vertriebsstrukturen und -kanäle unangepasst auf den Auslandsmarkt zu übertragen,

funktioniert in den wenigsten Fällen. Ein besonderes Augenmerk verdient daher die Vertriebskanalanalyse, die alle zu durchlaufenden Stationen bis zum Zielmarkt sowie innerhalb des Zielmarktes aufzeigt. Das Ergebnis einer solchen Analyse gibt insbesondere Aufschluss über Größe und Art von Distributionssystemen sowie Anzahl und Art der zu durchlaufenden Zwischenhändler, die, wie bereits erwähnt, von Land zu Land erheblichen Variationen unterliegen können. Gerade asiatische Distributionssysteme verfügen beispielsweise über ein dichtes Netz von Zwischenhändlern.

In den letzten Jahren hat der Online-Handel als weltweiter Vertriebskanal sowohl im Bereich der Konsumgüter - v. a. im B2C-Geschäft aber auch im B2B-Geschäft - sowie auch im industriellen Bereich an Bedeutung gewonnen. Bei der Gestaltung von Online-Shops sind umfangreiche rechtliche Besonderheiten insbesondere im B2C-Geschäft zu beachten. Weitergehende Informationen zum Thema Online-Handel sind für den europäischen Markt im Leitfaden der EIC Trier GmbH zum Thema „Online-Handel in der EU“ erhältlich unter www.eic-trier.de.

Die unterschiedlichen Alternativen im Bereich des Eigen- und Fremdvertriebs auf Auslandsmärkten sowie Tipps zur Vertriebspartnersuche wurden bereits in Kapitel drei erörtert. Informationen und Beratung zur Gestaltung von Export-, Vertriebs- und Handelsvertreterverträgen und zum Wirtschaftsrecht und zur Geschäftspraxis in ausländischen Absatzmärkten sowie Kontaktadressen von Rechtsanwälten, Steuer- und Unternehmensberatungen erhalten Sie bei Ihrem örtlichen EEN-Netzwerk (www.eic-trier.de) sowie Ihrer örtlichen IHK und HWK.

Marketingplanung

	Einführungs-Phase	Wachstums-Phase	Reife-phase	Degenerations-phase
Verkauf	wenig Absatz	schnell steigender Absatz	Erreichen der Abatzhöchst-Grenze	sinkender Absatz
Kosten	hoher Kostenaufwand pro Kunde	durchschnittlicher Kostenaufwand pro Kunde	niedriger Kostenaufwand pro Kunde	niedriger Kostenaufwand pro Kunde
Gewinn	Verlust	steigender Gewinn	hoher Gewinn	sinkender Gewinn
Kunden	Innovationsfreudige	Trendies	Normal-Verbraucher	Nachzügler
Konkurrenz	wenig	steigend	gleich bleibend	sinkend
Marketing-Zielsetzung	Anreize zum Erstkauf schaffen	Maximierung des Marktanteils	Maximierung des Profits und Verteidigung des Marktanteils	Ausgaben senken und verbleibendes Markenpotenzial nutzen
Produktstrategien	Marketing-Mix	Marketing-Mix	Marketing-Mix	Marketing-Mix
Produkt	Basisprodukt	Produkt-Erweiterungen z. Bsp durch Servicepaket	Diversifikation der Marke und der Produktlinie	Eliminierung verkaufsschwacher Artikel
Preis	Selbstkostenpreis plus Geringe Marge	Markteinführungspreis	Preis zum Gleichziehen mit oder Ausstechen von Konkurrenten	Preisreduzierung
Distribution	Distribution in ausgewählten Verkaufsstellen	Intensivierung der Distribution	noch stärkere Intensivierung der Distribution	Eliminierung wenig rentabler Verkaufsstellen
Werbung	Produktbewusstsein unter Trendies und Händlern schaffen	Produktbewusstsein und -interesse im Massenmarkt schaffen	Hervorhebung von Markenunterschieden und -vorteilen	Werbung auf notweniges Level zur Erhaltung des festen Kundestammes reduzieren
Verkaufsförderung	starke Verkaufsförderung, um Kaufanreiz zu schaffen	Reduzierung der Verkaufsförderung und Ausnutzen Der steigenden Nachfrage	Ankurbeln der Verkaufsförderung, um Kunden zum Markenwechsel zu motivieren	Reduktion auf ein minimales Niveau

QUELLE: Marketing, An Introduction, Prentice-Hall International Editions, Philip Kotler, Gary Armstrong.

Außenhandels- und Auslandsmarktinformationen im Internet

Der schnelle und unkomplizierte Zugriff auf zuverlässige Informationen und praktische Tipps rund um das Auslandsgeschäft ist im Zuge der zunehmenden Internationalisierung und Schnelllebigkeit der Märkte eine wichtige Hilfestellung für Unternehmen, die ausländische Absatz- und Beschaffungsmärkte nutzen wollen. Das Internet bietet hier eine umfangreiche Informationsquelle an wertvollen Daten und Tipps rund ums Auslandsgeschäft. Wir haben in der nachfolgenden Auflistung für Sie die wichtigsten Internet-Adressen zusammengestellt.

Marktinformationen und Unterstützung bei der Geschäftspartnersuche

- www.info-weltweit.de (Länderschwerpunkte der Industrie- und Handelskammern)
- www.ahk.de (Auslandshandelskammern)
- www.gtai.de (Germany Trade and Invest)
- www.eic-trier.de (EEN Rheinland-Pfalz)
- www.auswaertiges-amt.de (Botschaften und Konsulate)
- www.ixpos.de (Informationen zu Veranstaltungen und Projekten)

Geschäftspartnersuche im Internet

- www.tradesearch.com (weltweite Suchmaschine)
- www.wlw.de („Wer liefert Was“-Internetsuchmaschine mit Schwerpunkt auf Europa)
- www.europages.com (Europages im Internet inkl. einige Länder außerhalb Europas)
- www.telefonbuch.com (Europa; mit diversen Suchmaschinen)
- www.kompass.com (weltweite Suche, kostenpflichtig)
- www.yellowpages.com (Gelbe Seiten weltweit)
- www.worldbid.com (auch Suche nach Branchen)
- www.abconline.de (Firmensuche mit B2B-Service)
- www.budinfo.com (Datenbank des Bureau van Dijk, kostenpflichtig)
- www.firmendatenbank.de (Hoppenstedts Firmendatenbank mit rund 152000 deutschen Unternehmen, kostenpflichtig)
- <http://branchenbuch.de> (Firmenregister der deutschen Wirtschaft)
- www.superpages.com (gelbe Seiten USA)
- www.pagesjaunes.fr (gelbe Seiten Frankreich)

Länderberichte und Marktinformationen

- www.coface.de (Seite der Coface Allgemeine Kreditversicherungs AG mit Country Risk @ratings für 141 Länder)

- www.cbbl-lawyers.de (Seite der Cross Border Business Law AG mit umfangreichen rechtlichen Informationen zu diversen Zielmärkten)
- www.gtai.de (Seite von Germany Trade and Invest mit umfangreichen Marktinformationen)
- www.cia.gov (Seite der CIA u. a mit weltweiten Länderberichten unter „The World Factbook“)
- www.countryreports.org (Seite der World Encyclopedia mit weltweiten Länderberichten)
- www.worldbank.org (umfangreiche statistische Daten geordnet nach regionalen Integrationsräumen und Ländergruppen)
- www.auswaertiges-amt.de (weltweite Länderinfos)
- www.weltalmanach.de (Fischer Weltalmanach Online)
- www.oecd.org (Seite der OECD)
- www.worldchambers.com (Online-Suchmaschine zur Recherche über internationale Märkte)
- www.adb.org (Seite der Asian Development Bank u. a. mit Wirtschaftsberichten zu einzelnen asiatischen Ländern und Ländergruppen)
- www.export.gov (US Commercial Service mit Länderberichten)
- www.economist.com (Economist Country Briefings)
- <http://europaservice.dsgv.de> (Sparkassen Länder-Infos)
- www.lexas.net (Länderberichte)
- http://news.bbc.co.uk/2/hi/country_profiles/default.stm (BBC Country Profiles Online)
- www.eldis.org/country/ (Eldis Country Profiles)
- <http://lcweb2.loc.gov/frd/cs/cshome.html#toc> (US Library of Congress, Federal Research Division, Country Studies)
- www.aneki.com (Länderinfos und Ländervergleiche – Aneki)

Wettbewerbsfähigkeit einzelner Länder im internationalem Vergleich

- www.coface.de (Seite der Coface Allgemeine Kreditversicherungs AG mit Country Risk @ratings für 141 Länder)
- www.coface.com (Seite der Coface mit Country Risk @ratings für 141 Länder)
- www.imd.org (Seite des International Institute for Management Development)
- www.imd.org/research/centers/wcc/index.cfm (Seite des IMD mit World Competitive Yearbook)
- www.intracen.org (Seite des International Trade Centers)
- www.weforum.org (Seite des World Economic Forums)

Ländervereine

- www.oav.de (Ostasiatischer Verein e.V., ebenfalls Infos über Australien und Neuseeland)
- www.numov.org (Nah- und Mittelost-Verein e.V.)
- www.lateinamerikaverrein.de (Lateinamerikaverrein)

Außenhandelszahlen

- www.destatis.de (Seite des Statistischen Bundesamtes)
- www.statistik.rlp.de/ (Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz)
- www.grande-region.lu (gemeinsame Seite der statistischen Ämter in der Großregion)
- www.insee.fr (Seite des franz. Instituts f. Statistik u. Wirtschaftsförderung)
- www.statistics.gov.uk (Britische Statistik Datenbank)
- http://unstats.un.org/unsd/methods/inter-natlinks/sd_nat_data.htm (Große Linksammlung zum Thema globale Statistik von den United Nations (Economic and Social Affairs) >National statistic links > International statistic links > References for international statistics, National publications and international yearbooks)

Investitionsschutzabkommen

- www.miga.org (Informationen zu internationalen Investitionsschutzgarantien)

Doppelbesteuerungsabkommen

- www.bundesfinanzministerium.de (Seite des Bundesfinanzministeriums mit Informationen zu Doppelbesteuerungsabkommen, Pfad: Steuern > Veröffentlichungen zu Steuerarten > Internationales Steuerrecht > DBA)

BEPS-Entwicklungen

- www.oecd.org/tax/beps/
- www.oecd.org/tax/beps/beps-actions.htm

Wirtschaftsrecht

- www.cbbl-lawyers.de (Seite der Cross Border Business Law AG mit umfangreichen rechtlichen Informationen zu diversen Zielmärkten)
- www.internationallawoffice.com (Seite der International Bar Association mit weltweiten Informationen zum Wirtschaftsrecht)
- www.bib.uni-mannheim.de/bereiche/jura/db-kap10.html (Seite der Universität Mannheim mit umfangreichen Rechtsinformationen)
- www.legal500.com (Seite des International Centre for Commercial Law mit einem Wegweiser zu rechtlichen Themen in über 70 Ländern)
- <http://interlex-portal.de/internationales-recht/> (Seite von Interlex mit Informationen zu Kauf-, Vertrags- und Steuerrecht im internationalen Umfeld inkl. UN-Kaufrecht EGBGB-IPR)
- www.ipr-helpdesk.org (Helpdesk der Europäischen Kommission mit Infos über Patentkosten)
- <http://arbiter.wipo.int/mediation/guide/index.html> (Seite des WIPO Arbitration and Mediation Center mit umfangreichen Informationen zur Mediation)

Rechtsanwaltssuche

- www.anwaltverein.de (Seite des deutschen Anwaltvereins)
- www.brak.de (Seite der Bundesrechtsanwaltskammer)
- www.bdu.de/ (Seite des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater, BDU e.V.)
- www.cbbl-lawyers.de (Seite der Cross Border Business Lawyers)
- www.martindale.com (weltweite Anwaltssuchmaschine)
- www.findlaw.com (umfangreiche Infos zum US-Recht mit Möglichkeit zur Anwaltsuche)
- www.anwalt-suchservice.de
- www.anwaltauskunft.de

Internationale Juristen-Vereinigungen

- www.advoc.org (Internationales Netzwerk von unabhängige Gesetzfirmen)
- www.advoselect.de (Anwälte zur rechtlichen Beratung des Europäischen Mittelstands)
- www.arslegis.de (Internationales Netzwerk von Rechtsanwälten und Patentanwälten, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern)
- <http://www.consulegis.com> (Internationale Organisation von Anwalten und professionelle Berater)
- www.eurojuris.de (Internationales Anwaltsnetzwerk)
- <http://www.eurolaw.eu>
- www.interjures.com (Internationales Netzwerk von Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern, die für ihre Mandanten grenzüberschreitend in verschiedenen Ländern tätig sind)
- www.interleges.com (Internationales Netzwerk von unabhängigen Rechtsanwaltskanzleien)
- www.lexmundi.com (Internationale Organisation von unabhängige Rechtsanwaltskanzleien)

Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

- www.bmz.de Seite des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung mit Infos zu geförderten Projekten in Entwicklungsländern)
- www.deginvest.de (Seite der KfW DEG/ Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mit Infos zu geförderten Projekten in Entwicklungsländern)
- www.kfw.de (Seite der Kreditanstalt für Wiederaufbau, Spezialfinanzierer mit Tipps und Links)
- <https://www.sequa.de/de/> (Seite der Sequa g GmbH mit Informationen zur Entwicklungsförderung)

Messen

- www.auma.de (Seite des Ausstellungs- und Messeausschuss der deutschen Wirtschaft e.V. mit weltweiter Messesuchmaschine und Messeberichten)
- www.bafa.de (Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle u. a. mit Informationen zur Wirtschafts- und Messförderung)

Reisevorbereitungen

- www.auswaertiges-amt.de (Reisewarnungen)
- www.amadeus.net/home/index-de.htm (Luftfahrtgesellschaften weltweit)
- <http://tropeninstitut.charite.de/> (Medizinisches Tropeninstitut)
- www.bni.uni-hamburg.de/ (Medizinisches Tropeninstitut)
- www.crm.de/ (Zentrum für Reisemedizin)

Dolmetscher

- <https://rp.bdue.de/> (Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e.V., Landesverband Rheinland-Pfalz e.V.)

Ausschreibungen

- <http://ted.europa.eu> (Internationale Ausschreibungsdatenbank der EU)
- <http://europa.eu/> (Informationen zu Ausschreibungen der EU)
- www.eurotender.de (Ausschreibungsdatenbank)
- www.eic-trier.de (Seite der EIC Trier GmbH mit Informationen des rheinland-pfälzischen Auftragsberatungscentre)
- www.bundesausschreibungsblatt.de (Seite der Bundesausschreibungsblatt GmbH)
- www.subreport.de (Ausschreibungsdatenbank)
- www.vergabe.de (Ausschreibungsinformationsdienst einer Anwaltskanzlei)
- www.worldbank.org (Seiten der Weltbank Gruppe mit Informationen zu Ausschreibungen im Rahmen von Entwicklungsprojekten)
- www.gtai.de (Seite der Bundesagentur für Außenwirtschaft mit Informationen zu Ausschreibungen in diversen Zielmärkten sowie zu internationalen Ausschreibungen im Rahmen von Entwicklungshilfeprojekten)
- www.ebrd.com (Seiten der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung)
- www.eib.org (Seiten der Europäischen Investitionsbank)
- www.eif.org (Seiten des Europäischen Investitionsfonds)
- www.ifc.org (Seite der International Finance Corporation)

Förderprogramme

- www.foerderdatenbank.de (Seite des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie mit einer Suchmaschine für Förderprogramme des Bundes, der Länder und der EU)
- www.isb.rlp.de (Informationen zu Förderprogrammen (u. a. auch MessEFörderungsprogramm) des Landes Rheinland-Pfalz)
- www.deginvest.de (Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft)
- www.auma.de/ (Auslandsmesseförderprogramm des Bundes und der Länder)
- www.sequa.de (Public Private Partnership (PPP) Sequa G GmbH)

- www.giz.de (Informationen zu PPP-Programmen)
- www.eulerhermes.de (Seite der Euler Hermes Kreditversicherung AG)
- www.akabank.de (Seite der AKA Ausfuhrkreditgesellschaft)
- www.kfw.de (Seite der Kreditanstalt für Wiederaufbau, Spezialfinanzierer mit Tipps und Links)
- www.deginvest.de (Seite der DEG)
- www.pwc.de (Seite von PWC Deutsche Revision)

Wechselkurse

- www.oanda.com (aktuelle Wechselkurse für 164 Währungen in US\$ und EUR)
- www.dowjones.com (kostenpflichtig)
- <http://fx.sauder.ubc.ca/> (Seite des Pacific Exchange Rate Service)

Inkassodienstleistungen und Bonitätsauskünfte

- www.ahk.de (Seite des weltweiten Netzwerkes der Auslandshandelskammern mit u. a. Informationen zu Inkassodienstleistungen)
- www.atradius.de (Seite der Atradius Kreditversicherung)
- www.agenda-inkasso.de (Seite des AGENDA Cash Debitorenmanagement)
- www.bid-coburg.de (Seite der Bayerischen Inkasso Dienst Unternehmensgruppe)
- www.creditreform.de (Seite der Creditreform)
- www.coface.de (Seite der Coface Deutschland AG/ Coface Kredit-versicherung AG)
- www.fiduzia.de (Seite der FIDUZIA-INKASSO-SOZIETÄT e.V.)
- www.ihd.de (Seite der IHD Inkasso GmbH)
- www.intrum.com (Seite der Intrum Justitia Inkasso GmbH)
- www.lambertus-inkasso.de (Seite von Lambertus-Inkasso)
- www.lic-deutschland.de (Seite der LIC - Deutschland GmbH)
- www.seghorn.de (Seite von SEGHORN INKASSO GmbH)
- www.sfg-forderungsmanagement.de (Seite von SFG Forderungsmanagement GmbH)
- www.zurich.de (Seite der Zürich Service GmbH Inkasso)

Europäische Union

- <http://europa.eu/> (Seite der EU Kommission mit vielfältigen Informationen rund um den Binnenmarkt)
- www.eurochambres.be (Seite der Eurochambres)