

Aktuell. Detailliert. Fundiert.

# Wirtschaft Konkret Nr. 404



EULER HERMES  
Kreditversicherung

## Erfolgreich neue Märkte erobern

Worauf es bei der Expansion ins Ausland wirklich ankommt

# Inhalt

## 404 Erfolgreich neue Märkte erobern

4	Chancen im Ausland	9	Investitionen	13	Die richtigen Informationen finden
4	Motor für die Wirtschaft		als langfristige Strategie	13	Gute Informationen
4	Der Exportanteil	9	Investitionen immer wichtiger		sind bares Geld
	wird sich verdoppeln	9	Auch Neugründungen denkbar	13	Eine Vielzahl von Quellen
5	Streuung des Risikos				
		10	Die Gefahr politischer Risiken	15	Verträge wasserdicht machen
6	Worauf es im Ausland ankommt	10	Wenn die Rahmenbedingungen	15	Nicht zwangsläufig
6	Es geht um mehr als Logistik		nicht stimmen		deutsches Recht
6	Pflege der Beziehungen ist wichtig	11	Hilfe bei chronischen	15	UN-Abkommen über Kaufrecht
7	Exportgemeinschaften als Start		Zahlungsbilanzproblemen		
		11	Risiken schon vor der Lieferung	16	Checkliste
8	Kooperationen				
	vertiefen das Geschäft	12	Schutz vor politischen Risiken	17	Entscheidende Informationen
8	Vielfältige Formen sind möglich	12	Gute Bonität reicht nicht		
8	Managementverträge koppeln	12	Ausfuhrgarantien können helfen	18	Wichtige Kontakte
	Know-how				

### Impressum

„Wirtschaft Konkret“ ist eine Veröffentlichung der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG, Friedensallee 254, 22763 Hamburg.

**Verantwortlich:** Hans Joachim Kasperski, Euler Hermes Kreditversicherungs-AG. **Redaktion:** Rainer Hupe Kommunikation, Hochallee 77, 20149 Hamburg.

**Layout:** Type Art Team Detlef Rögner GmbH, Kieler Straße 1, 25451 Quickborn.

Informationen nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr. Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Stand: Dezember 2007

# Editorial



## Sichere Basis für den Absprung

### Märkte im Ausland

Der Markt ist die ganze Welt. Für immer mehr Firmen der sowieso außergewöhnlich stark exportorientierten deutschen Wirtschaft gilt dieses Motto – mit allen Konsequenzen. Das Terrain wird unübersichtlicher, die Sprachbarriere höher, das Wirtschaftsgebaren fremder – kurz die Risiken werden immer größer. Doch es hilft nichts: Wachstum ist selbst für Mittelständler häufig nur noch im Ausland zu erreichen, die ausländische Konkurrenz greift im Inland an, und bei allen Risiken winken natürlich auch Chancen.

Wie aber geht man richtig vor – und vor allem wie weit geht man? Was ist der erste Schritt und was die richtige Strategie? Fehler können schnell zum Scheitern eines Engagements im Ausland führen und dann auch sehr teuer werden, ja sogar die Existenz der Firma gefährden. Denn es geht meistens nicht nur darum, ein paar Container in ein anderes Land zu verschiffen. Der Schritt ins Ausland beeinflusst alle betrieblichen Abläufe, vom Marketing bis zum Rechnungswesen.

Doch guter Rat muss nicht teuer sein. Die vorliegende Broschüre beschreibt die wichtigsten Schritte und die grundlegenden Entscheidungen. Wann ist es sinnvoll, eine Kooperation einzugehen und wann lohnt sich eine Investition? Wann sollte man mit einem Handelspartner zusammenarbeiten und wann muss man unbedingt präsent sein im ausländischen Markt? Und natürlich gilt es auch, politische Risiken zu bedenken, politische Entwicklungen zu kennen und auf sie zu reagieren.

Das Wichtigste aber sind zunächst immer umfassende und vor allem tragfähige Informationen, um eine Entscheidung gründlich vorzubereiten. Dafür gibt es vielfältige Quellen, die Unternehmen nicht nur mit der nötigen Landes- und Marktkennntnis versorgen, sondern ihnen auch helfen, juristische und vertragliche Klippen zu umschiffen. Nur so wird eine feste Basis für den Schritt ins Ausland gelegt.

*Rainer Hupe*  
Chefredakteur



## Chancen im Ausland

### Motor für die Wirtschaft

Die Volkswirtschaft der Bundesrepublik ist international so stark verflochten wie kaum eine andere. Deutsche Unternehmen erzielen ein Drittel ihrer Umsätze im Ausland, jeder vierte Arbeitsplatz ist vom Außenhandel abhängig. Die Zukunft des Wirtschaftsstandortes Deutschland und die vieler Betriebe wird sogar noch stärker von einem florierenden Auslandsgeschäft abhängen, denn während im Inland aufgrund gesättigter Märkte nur noch geringe Steigerungsraten zu erzielen sind, wächst der Außenhandel weiterhin überproportional.

Auch in den kommenden Jahren wird das Auslandsgeschäft deshalb ein wichtiger Motor für die Wirtschaft sein. Dafür sprechen zahlreiche Gründe:

- Der Europäische Binnenmarkt gewährleistet den freien Verkehr von Waren, Dienstleistungen, Kapital und Personen. Von den offenen Grenzen und dem freien Handel profitiert Deutschland ganz besonders, denn fast zwei Drittel des Auslandsumsatzes wird mit den Mitgliedsstaaten der EU abgewickelt.

- Die EU-Erweiterung nach Osten bietet deutschen Unternehmen erhebliche Chancen. Eine große Zahl von potentiellen Kunden in unmittelbarer Nähe Deutschlands und eine große Wachstumsdynamik zeichnen diese Märkte aus.
- Interessante Perspektiven eröffnen sich sowohl in den aufstrebenden Wachstumsmärkten Brasilien, Russland, Indien und China (BRIC-Länder) als auch in anderen wirtschaftlich und gesellschaftlich reformierten Staaten Südamerikas, Afrikas und Asiens (u. a. NEXT 11-Staaten).
- Die Dienstleistungsmärkte haben sich in den vergangenen Jahren erheblich schneller entwickelt als die Gütermärkte. Dennoch exportieren deutsche Unternehmen etwa sechsmal mehr Güter als Dienstleistungen. Außerdem sind nur relativ wenig Dienstleister international präsent.
- Das Internet gibt dem weltweiten Handel einen weiteren Schub. Es bietet gerade kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit, bisherige Hindernisse bei der Akquisition, der Kontaktpflege und der Informationsbeschaffung leichter zu überwinden.

### Der Exportanteil wird sich verdoppeln

Insbesondere für den Mittelstand werden die ausländischen Märkte immer wichtiger. In den nächsten Jahren wird sich der Auslandsanteil am Gesamtumsatz bei mittelständischen Firmen annähernd verdoppeln, prognostiziert eine Untersuchung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages.

Das ist umso bemerkenswerter, als sich gerade viele Inhaber und Geschäftsführer von Betrieben bis zu 20 Mitarbeitern bislang kaum mit den Absatz- und Bezugsmärkten im Ausland beschäftigt haben. Häufig sind sie der Meinung, ihr Unternehmen sei zu klein und der Aufwand für ein Engagement jenseits der Grenzen zu groß. Zudem glauben viele Unternehmer in Kleinbetrieben, ihre Produkte seien zwar im Inland konkurrenzfähig, nicht aber im Ausland.

Doch diese Vorbehalte sind in der Regel nicht stichhaltig, wie das Beispiel von kleinen Firmen mit großem Erfolg immer wieder zeigt. „Mittlere und kleinere Unternehmen haben durchaus ihre Position im Markt“, stellt die Handelskammer Deutschland-Schweiz fest. Und die Deutsch-Französische Industrie- und Handelskammer in Paris prophezeit: „Gerade für kleine und mittlere Betriebe bieten europäische Nachbarn wie Frankreich erhebliche Betätigungsfelder.“

Die Ausweitung des eigenen Geschäfts ist jedoch nur ein Grund für die Expansion ins Ausland. Zunehmend dringen auch ausländische Anbieter in heimische Märkte ein und erzwingen eine Gegenreaktion, die in einem Engagement auf Auslandsmärkten bestehen kann.

## Streuung des Risikos

Ein weiterer Aspekt ist die stärkere Streuung des unternehmerischen Risikos. Bei der Beschränkung auf den Inlandsmarkt sind Unternehmen vielfach den Risiken von Konjunkturschwankungen oder der Insolvenz wichtiger Abnehmer ausgesetzt. Solche Risiken lassen sich durch die Ausdehnung auf Auslandsmärkte stärker diversifizieren. Ein Konjunkturereinbruch in einem Land kann durch das stärkere Wachstum in einer anderen Region ausgeglichen werden. Weil sich dabei auch die Zahl der Kunden vergrößert, macht sich das Unternehmen unabhängiger von einzelnen Abnehmern.

Die Präsenz im Ausland kann auch positive Auswirkungen auf den nationalen Markt haben. Häufig werden neue Beschaffungsquellen mit niedrigeren Produktionskosten erschlossen, so dass

insbesondere bei lohnintensiver Fertigung Preisvorteile an die Kunden im Heimatmarkt weitergegeben werden können. Auch veränderte Rahmenbedingungen sind ein Anlass für Unternehmen, sich im Ausland zu engagieren.

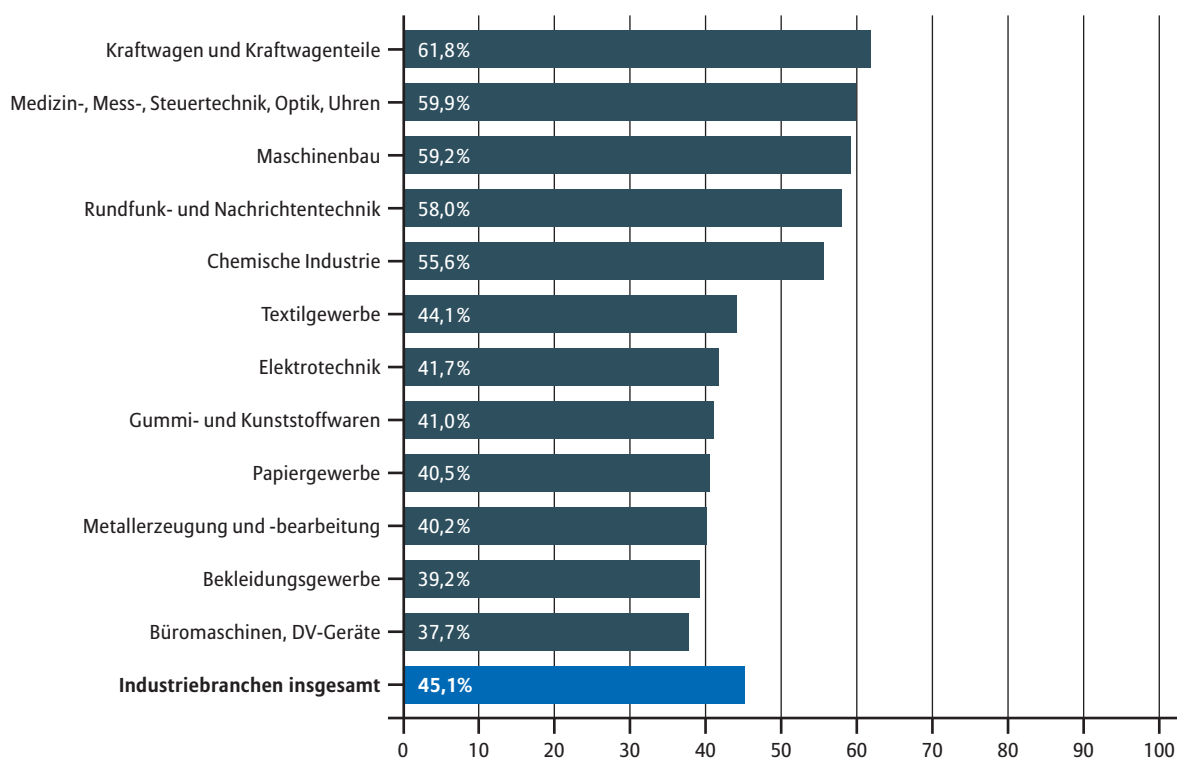
Wettbewerbsvorteile bieten sich vor allem dann, wenn ein Unternehmen als erstes einen Auslandsmarkt betritt, weil es sich damit Vorteile bei der Erschließung von Marktpotentialen und beim Aufbau von Kundenbeziehungen verschafft. Häufig bleibt jedoch nichts anderes übrig, als der Konkurrenz in Märkte zu folgen, um dort ebenfalls Präsenz zu zeigen. Vielfach fordern auch die Abnehmer diesen Schritt, weil sie einen neuen Markt erschließen, und auch im Ausland auf ihre bekannten Zulieferer zugreifen möchten.

Was auch immer letztlich den Ausschlag gibt, ein solcher Schritt ist nicht

nur mit Chancen, sondern auch mit Risiken verbunden. Es gibt kulturelle, ökonomische und politische Unterschiede zum Heimatmarkt, die Beschaffung von Informationen ist erheblich schwieriger und letztlich bindet ein Auslandsengagement relativ große finanzielle Ressourcen.

Bei Engagements im Ausland müssen Unternehmen deshalb entscheiden, wie weit die Internationalisierung gehen soll. Die Frage ist, ob zunächst nur Waren exportiert werden, im Rahmen internationaler Kooperationen auch Know-How ins Ausland transferiert oder schließlich sogar eine Direktinvestition vorgenommen wird. Die entscheidenden Kriterien sind dabei die Kosten, die Kapitalbindung, die Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten sowie das Risiko.

## Exportquoten\* in ausgewählten Industriebranchen Deutschlands 2007



\*Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz

Quelle: Statistisches Bundesamt; Stand: 02/2008



## Worauf es im Ausland ankommt

### Es geht um mehr als Logistik

Wie im Inland, so gilt im Ausland erst recht: Es genügt nicht, nur gute Produkte herzustellen, entscheidend ist, dass sie kostengünstig und effizient zu den Kunden gelangen. Dabei geht es um sehr viel mehr als nur um die Logistik. Der Vertrieb entscheidet maßgeblich über den Erfolg des Auslandsgeschäfts. Dafür müssen nicht nur die Kundenstruktur und die Vertriebswege untersucht werden, sondern auch die Konkurrenz. Letztendlich muss entschieden werden, welches strategische Ziel mit dem Auslandsengagement erreicht werden soll.

Die häufigste Form des Zugangs zu einem Auslandsmarkt ist der Export. Je nachdem, ob der Kontakt zu den Auslandskunden über Dritte oder durch das Unternehmen selbst erfolgt, handelt es sich um indirekten oder direkten Export. Beim indirekten Export ist ein unabhängiges Außenhandelsunternehmen dazwischengeschaltet, das die Risiken, aber auch die Chancen übernimmt.

### Pflege der Beziehungen ist wichtig

Bei nur gelegentlichen Geschäften oder solchen mit Partnern in riskanten Ländern bietet sich diese Form an. Sie ist ferner relativ schnell ohne hohe Anlaufkosten realisierbar. Auf der anderen Seite baut sich kein direkter Kontakt zu den Auslandskunden auf. Obendrein bestehen nur schwache Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten, zum Beispiel bei der Preisgestaltung.

Als indirekter Export kann auch das Engagement als Unterlieferant bei einem größeren Auftrag gesehen werden. Dabei liefert der Hersteller Vorprodukte, Baugruppen oder Komponenten an ein Unternehmen, das die Gesamtkoordination des Projektes übernimmt.

Der direkte Export erfordert erweiterte Kenntnisse der Auslandsmärkte und der Details der Exportabwicklung sowie

die Übernahme eines erhöhten unternehmerischen Risikos. Ganz besonders wichtig sind deshalb der Aufbau und die Pflege der Beziehungen zum ausländischen Geschäftspartner.

Bei einer überschaubaren Zahl von Auslandskunden ist dieser Weg unproblematisch, bei zunehmender Auslandstätigkeit stellt sich allerdings die Frage nach geeigneteren Vertriebskanälen. Zumal ausländische Kunden möglicherweise auch Unterstützung bei der Schulung von Personal und bei Reparaturen sowie einen reibungslosen Ersatzteilservice erwarten.

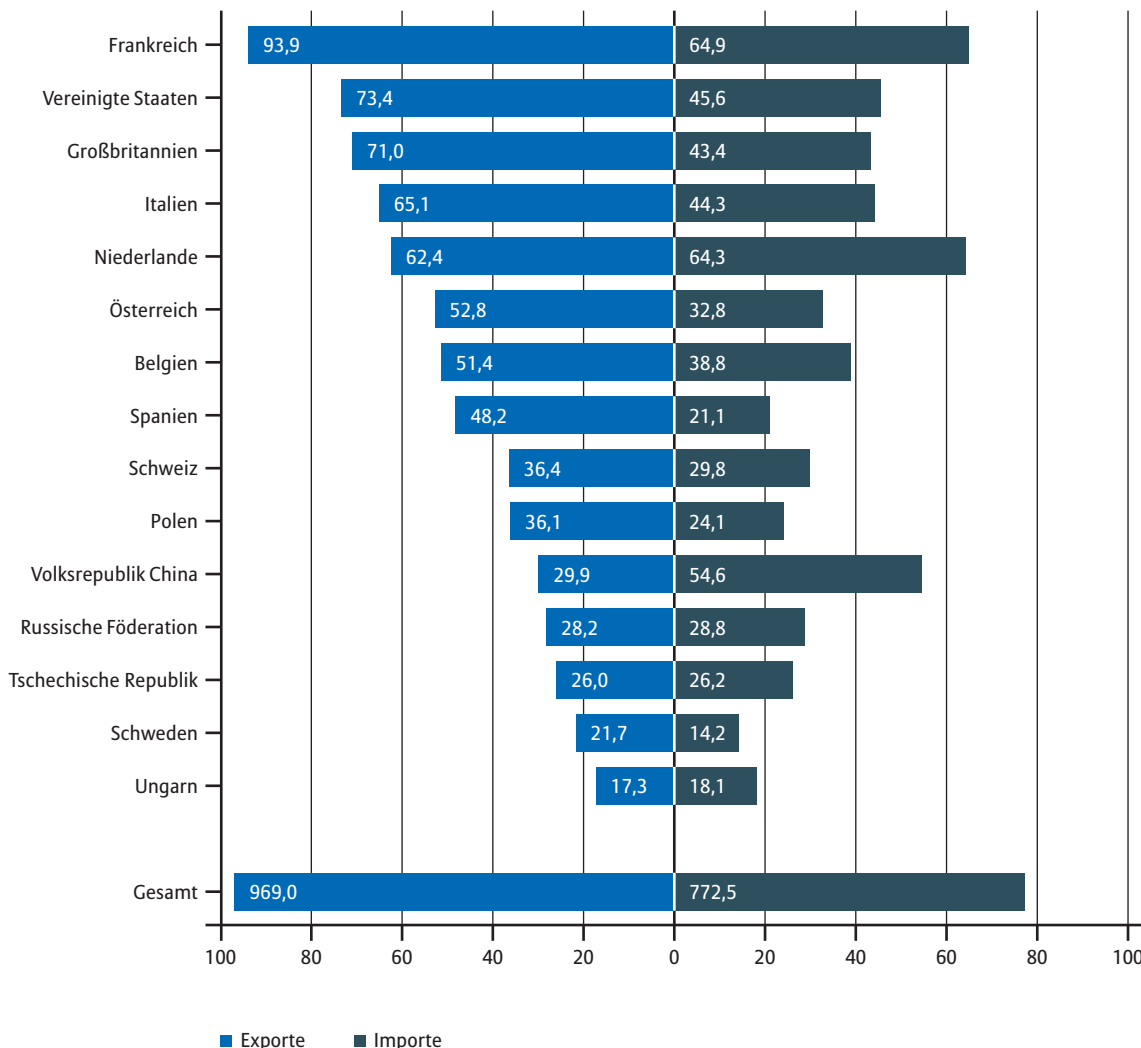
Der Vertrieb kann über Auslandsreisende des Herstellers erfolgen, die als Angestellte Geschäfte vermitteln und abschließen. Eine intensive Kundenbetreuung ist auch über selbständige Handelsvertreter möglich, insbesondere wenn sie bereits über gute Branchenkontakte verfügen. In eigenem Namen und für fremde Rechnung treten Verkaufskommissionäre auf, die vielfach ein Auslieferungslager haben. Fallweise können auch Handelsmakler Geschäfte vermitteln.

### Exportgemeinschaften als Start

Zur Erleichterung der Geschäftsanbahnung bieten sich auch Exportgemeinschaften oder Firmenpools von Industrie- und Handelskammern an. Dabei können besonders mittelständische Unternehmen im Marketing oder bei der Lagerhaltung vor Ort profitieren. Neue Kontakte lassen sich auch über das Internet herstellen (E-Commerce). Insbesondere bei wenig erklärungsbedürftigen Produkten kann sich der Kunde informieren, ohne dass eine Beratung vor Ort dringend erforderlich ist. Der Versand erfolgt dann über Logistikanbieter.

## Rangfolge der Handelspartner Deutschlands 2007/Top-15-Ausfuhrländer

in Milliarden EUR



Quelle: Statistisches Bundesamt; Stand: März 2008, vorläufiges Ergebnis



## Kooperationen vertiefen das Geschäft

### Vielfältige Formen sind möglich

Soll die Auslandspräsenz ausgedehnt werden, bietet es sich an, nicht nur Waren, sondern auch Know-how zu transferieren. Das Ziel ist dabei eine Produktion im Ausland ohne das Kapital-Engagement einer Direktinvestition.

Eine Möglichkeit ist die Lizenzvergabe. Dabei nutzt ein ausländisches Unternehmen rechtlich geschütztes Know-how (Patente, Warenzeichen) oder nicht geschütztes (technisches) Wissen gegen Zahlung einer Gebühr. Insbesondere in Branchen mit hohem Forschungsaufwand (Pharma, Chemie) wird die Lizenzvergabe häufig praktiziert, wobei eine genaue vertragliche Regelung unerlässlich ist.

Zu regeln sind vor allem Art und Umfang der Lizenzen, zeitliche Befristung, räumliche Ausdehnung (mit einem Verbot von Reexporten), Details der Lizenzgebühr und die Möglichkeit, Unterlizenzen zu vergeben. Um das Ansehen des Lizenzgebers zu wahren, sind eben-

falls Vereinbarungen zur Qualitätssicherung, zum Service und zur fristgerechten Auslieferung der Produkte ratsam.

Eine Form der Kooperation, primär im Marketing, ist das Franchising. Dabei überlässt der inländische Franchisegeber dem ausländischen Franchisenehmer Waren, Leistungen, Firmennamen, Symbole, Gebrauchsmuster, Patente und Lizenzen zur wirtschaftlichen Nutzung. Das Franchising ist umfassender als eine Lizenzvergabe, da der Franchisegeber weitgehend die Kontrolle über Produktion, Produktgestaltung, Preisbildung und Marketing behält. Vorteilhaft ist außerdem, dass der Franchisegeber die Geschäftspolitik des rechtlich selbständigen Franchisenehmers relativ stark steuern und somit einen einheitlichen Marktauftritt sicherstellen kann.

Bei der Vertragsproduktion nutzt der inländische Unternehmer vorhandene Fertigungskapazitäten im Ausland zur Produktion seiner Waren. Hierdurch

können Kostenvorteile aufgrund niedrigerer Lohnstückkosten realisiert werden. So ist es auch möglich, auf eine zeitweilig erhöhte Nachfrage ohne Aufbau eigener, zusätzlicher Kapazitäten zu reagieren.

### Managementverträge koppeln Know-how

Mit Managementverträgen stellt ein Unternehmen einem ausländischen Partner Führungs-Know-how zur Verfügung. Dabei verpflichtet sich der im Ausland eingesetzte Manager, das Unternehmen für Rechnung und Risiko des Ausländers im eigenen oder fremden Namen zu führen. So werden auch die Erfahrungen des Managementgebers in der Betriebsführung und seine wirtschaftlichen Kontakte mit den ausländischen finanziellen, sachlichen und personellen Produktionsfaktoren verbunden. Dies bietet sich vor allem in Entwicklungs- und Schwellenländern als Alternative zu Direktinvestitionen an.

# Investitionen als langfristige Strategie



## Investitionen immer wichtiger

Die weitestgehende Form eines Auslandsengagements sind Direktinvestitionen. Dabei kann es sich um die Neugründung eines Unternehmens handeln, eine Kapitalbeteiligung zur Gewinnung von Einfluss oder die Zuführung zusätzlicher Mittel zu einem Unternehmen, an dem man bereits maßgeblich beteiligt ist.

Davon zu trennen sind Portfolioinvestitionen im Ausland aus meist kurzfristigen Renditeüberlegungen.

Direktinvestitionen als Alleineigentum finden vielfach über die Akquisition eines bereits tätigen Unternehmens statt. Damit ist meist ein schneller Zugriff auf den Markt, die Produktionsbetriebe sowie die Beschaffungs- und Absatzkanäle möglich.

Zunehmende Bedeutung haben Kapitalbeteiligungen an ausländischen Unternehmen (Joint Venture), bei denen die Partner gemeinschaftlich beteiligt sind und das Risiko anteilig tragen. Gegenstand des Joint Venture kann etwa eine Zusammenarbeit beim Vertrieb sein. Der gebietsfremde Partner erhält so Zugang zur spezifischen Marktkenntnis und den Absatzkanälen des Gebietsansässigen. Dieser wiederum profitiert vom Kapitalzufluss und vom Management-Know-how.

Ferner sind Joint Ventures in der Produktion sowie in der Forschung und Entwicklung möglich. Vielfach lassen die gesetzlichen Bedingungen nur ein Joint Venture als einzige Form der Kapitalbeteiligung zu.

## Auch Neugründungen denkbar

Denkbar ist auch eine Neugründung, insbesondere, wenn auf anderen Auslandsmärkten schon weitreichende Erfahrungen gewonnen wurden. Als Unternehmensform ist entweder eine rechtlich unselbständige Zweigniederlassung oder eine rechtlich selbständige Tochterfirma möglich.



## Die Gefahr politischer Risiken

Wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen

Das Auslandsgeschäft birgt neben dem wirtschaftlichen Risiko, das letztlich in der Kreditwürdigkeit des Geschäftspartners begründet ist, auch noch politische Risiken. Trotz hervorragender Bonität und ungebrochener Vertragstreue des Partners kann das Geschäft somit gefährdet sein. Selbst wohlbehütete ausländische Töchter großer deutscher Konzerne wurden schon zu Problemfällen, wenn die politischen Rahmenbedingungen nicht stimmten oder sich änderten.

Wirtschafts-, sozial-, verwaltungs- oder allgemeinpolitische Gefahren (Krieg, Unruhen) können dazu führen, dass Verträge gar nicht oder nicht vereinbarungsgemäß erfüllt werden. Wenn der Staat seinen Schuldendienst nicht mehr erfüllt, dann besteht auch für den Exporteur, den Kreditgeber oder den Investor die Gefahr, erhebliche Verluste zu erleiden.



### Hilfe bei chronischen Zahlungsbilanzproblemen

Am höchsten sind die politischen Risiken natürlich in jenen Ländern, die nicht zum Kreis der industriell hoch entwickelten Mitgliedsstaaten der OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) zählen. Neben den Entwicklungsländern mit oft chronischen Zahlungsbilanzschwierigkeiten sind auch einige der früheren Staatshandelsländer stark gefährdet.

Konvertierungs- und Transferprobleme sind die häufigsten Fälle von Beeinträchtigung im zwischenstaatlichen Zahlungsverkehr. In solchen Fällen kommt der ausländische Schuldner zwar seinen Zahlungsverpflichtungen nach und begleicht den Rechnungsbetrag bei der Bank in Landeswährung, wegen Devisenmangels wird das Geld aber erst mit Verzögerung oder gar nicht transferiert. Beim Risiko des Moratoriums oder Zahlungsverbots wird die Zahlung an den Gläubiger sogar ausgesetzt oder gänzlich untersagt.

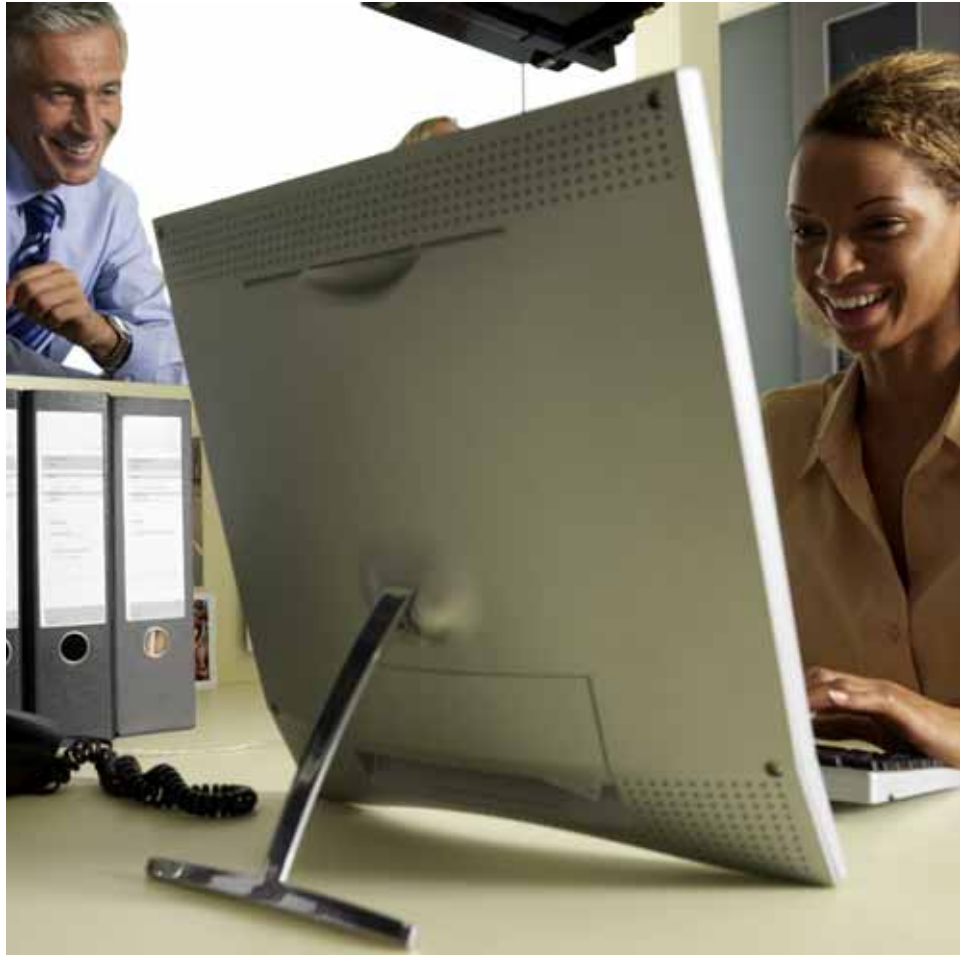
Die Kursschwankungen von Währungen können so erheblich sein, dass ein in Landeswährung bezahlter Betrag nicht mehr zur vollen Bezahlung der Lieferung in der Währung des Lieferanten möglich ist. In jüngerer Zeit führte auch die Freigabe von Wechselkursen zu massiven Kursverlusten. Je länger die Frist zwischen Lieferung und Zahlung, desto größer das Risiko. Und schließlich kann eine Ware genauso wie eine Investition infolge politischer Ereignisse wie Krieg, Aufruhr oder Revolution beschlagnahmt, beschädigt oder vernichtet werden.

### Risiken schon vor der Lieferung

Aber die Risiken entstehen nicht erst, nachdem eine Transaktion vollzogen worden ist. Sie müssen zudem nicht nur im Land des Adressaten auftreten, sondern können auch dazu führen, dass wichtige Zulieferungen aus dem Ausland, etwa für eine Anlage, ausbleiben oder sich verzögern und damit die rechtzeitige Lieferung unmöglich

machen. Denkbar ist auch, dass politische Umstände ein Einfuhrverbot im Bestellerland oder ein Ausfuhrverbot im Lieferland zur Folge haben. Bislang genehmigungsfreie Ausfuhren werden genehmigungspflichtig oder Ausfuhrgenehmigungen widerrufen, so dass ein Geschäft schon vor der Fabrikationsphase zunichte sein kann. Wenn Lieferungen aus solchen Gründen nicht vertragsgemäß erfolgen, kann der ausländische Auftraggeber die vom Kreditversicherer des Lieferanten gewährten Exportgarantien in Anspruch nehmen.

Politische Schwierigkeiten im Abnehmerland können schließlich dazu führen, dass der ausländische Kunde illiquide oder sogar insolvent wird. Davon sind vorwiegend Firmen betroffen, die dringend auf den Import von Gütern angewiesen sind, aber aufgrund des weltweiten Vertrauensverlustes des eigenen Landes diese nicht bekommen. Das führt letztlich zu Produktions- und Umsatzverlusten und damit möglicherweise zur Insolvenz.



## Schutz vor politischen Risiken

### Gute Bonität reicht nicht

Mit der Prüfung der Bonität des Käufers ist es deshalb in der Regel bei Auslandsgeschäften nicht getan. Das Unvermögen des Staates, seinen Verpflichtungen nachzukommen, deutet sich allerdings oft schleichend an. Aber auch, wenn der Staat seine Zahlungsunfähigkeit erklärt hat, gibt es im Gegensatz zu privaten Schuldnern kein Insolvenzverfahren. In der Regel werden umfangreiche und langwierige Umschuldungen ausgehandelt.

### Ausfuhrgarantien können helfen

Unternehmen sollten im Auslandsgeschäft alle Möglichkeiten nutzen, die politischen Risiken zumindest so weit wie möglich zu minimieren. In Betracht kommen dabei folgende Maßnahmen:

- Die Vereinbarung sicherer Zahlungsbedingungen, also Vorauskasse oder eine möglichst hohe Anzahlung noch vor Produktionsbeginn.
- Zahlung aus einem unwiderruflichen, bestätigten Akkreditiv (Letter of Credit).
- Eine Patronatserklärung einer in Deutschland ansässigen Muttergesellschaft.
- Sicherungsgeschäfte, zum Beispiel Devisentermingeschäfte, um das Kursrisiko auszuschalten.

- Kompensationsgeschäfte, auch Bartergeschäfte genannt, um Gegenlieferungen zu Sicherungszwecken zu nutzen.
- Der Verkauf von Forderungen an eine Bank (Forfaitierung).
- Die Auswertung von Länderanalysen (Country Ratings), die regelmäßig von spezialisierten Instituten und Banken erstellt werden.
- Die Absicherung von Exportgeschäften durch Exportkreditgarantien des Bundes (Hermesdeckungen). Gegenstand der Absicherung kann sowohl das Forderungs- als auch das Fabrikationsrisiko sein. Im Schadenfall trägt der Exporteur oder die Bank einen Selbstbehalt.



## Die richtigen Informationen finden

### Gute Informationen sind bares Geld

Der Schritt ins Ausland beeinflusst fast alle betrieblichen Abläufe. Organisatorische Änderungen im Marketing, im Vertrieb und im Rechnungswesen sind meistens unumgänglich. Deshalb sollte die Entscheidung als strategische Führungsaufgabe begriffen und von der Geschäftsleitung getroffen werden. Sie muss gründlich vorbereitet sein und kann unter Umständen mehrere Jahre in Anspruch nehmen.

Informationen sind unter diesen Umständen im wahrsten Sinne des Wortes bares Geld wert. Vor jeder Entscheidung, ob im Export, bei einer Kooperation und erst Recht bei einer Investition, müssen alle verfügbaren Informationen sorgfältig gesammelt und kompetent gewichtet werden. Nur Unternehmen, die genaue Informationen über ausländische Märkte haben und die richtigen Schlüsse daraus ziehen, werden im Ausland erfolgreich agieren können.

### Eine Vielzahl von Quellen

Grundsätzlich gibt es eine Vielzahl von Informationsmedien und Beratungsstellen: Verbände und Kammern bieten genauso wie private Dienstleister gedruckte und elektronische Informationen an (Adressen auf Seite 18). Deshalb ist es weniger das Problem, die nötigen Daten überhaupt zu finden; schwieriger ist vielmehr, aus dem Überangebot die für das eigene Geschäft relevanten herauszufiltern und zu gewichten.

### Die wichtigsten staatlichen Informationsangebote sind:

Die Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai): Viele Fragen zum Auslandsgeschäft lassen sich hier schnell klären. Neben einem Auskunftsservice für spezielle Fragen bietet die Agentur ca. 60.000 Dokumente in Internetdatenbanken und über 3.500 Publikationen. Das Spektrum reicht von Branchenanalysen, Wirtschaftsdaten bis zu Rechts- und Zollinformationen. Weltweit 60 Korrespondenten sorgen dafür, dass die Informationen jederzeit aktuell sind.

Die Auslandsvertretungen der Bundesrepublik: In fast allen Ländern der Welt gibt es deutsche Botschaften und Konsulate. Sie unterstützen deutsche Unternehmen beim Marktzugang. Eine aktuelle Liste mit Adressen und Telefonnummern gibt es im Auswärtigen Amt.

Das Statistische Bundesamt: Statistische Daten über den Außenhandel hat das Amt reichlich, darüber hinaus veröffentlicht es auch eigene Publikationen mit interessanten Informationen für Exporteure. Ein Auskunftsdienst recherchiert zudem auf Wunsch spezielle Daten.

Das Bundesverwaltungsamt: Alle Fragen, die für Mitarbeiter im Ausland von Interesse sein könnten, werden hier beantwortet – ob Angaben über Lebens- und Lohnverhältnisse, Einreisebestimmungen, Arbeits-, Sozial-, Ehe-, Familien- und Steuerrecht. Darüber hinaus veröffentlicht das Amt spezielle Merkblätter für Auslandstätige und Auswanderer.

Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA): Es hilft in allen Fragen der Genehmigung von Exporten und auch grundsätzlich im Außenwirtschaftsrecht.

Aber auch die Organisationen der Wirtschaft unterhalten Anlaufstellen für Informationen im Auslandsgeschäft. Die wichtigsten sind:

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK): Als Dachorganisation der 81 Industrie- und Handelskammern vertritt er die Interessen von rund

3,6 Millionen Mitgliedsunternehmen, die zwei Drittel des Sozialprodukts der Bundesrepublik erwirtschaften. Der DIHK hat die Federführung in der Arbeitsgemeinschaft Außenwirtschaft der deutschen Wirtschaft. Er vermittelt Kontakte zwischen deutschen und ausländischen Firmen.

Die Auslandshandelskammern: Sie sind wichtige Anlauf- und Informationsstellen in vielen Ländern der Welt. Zu ihren wichtigsten Aufgaben gehören Auskunft-, Beratungs- und Organisationsdienste für Unternehmen wie Markt- und Wirtschaftsanalysen, Adressen- und Geschäftspartnervermittlung, Rechts- und Investitionsberatung, berufliche Aus- und Weiterbildung, Projekt- sowie Technologieberatung. Eine Liste der Auslandshandelskammern in über 80 Ländern weltweit ist beim DIHK erhältlich.

Der Bundesverband der Deutschen Industrie: Er vertritt zwar hauptsächlich die Interessen der Industrie auf nationaler Ebene, die meisten der 38 Mitgliedsverbände haben aber leistungsfähige Außenwirtschaftsabteilungen.

Wertvolle Unterstützung bei der Informationsbeschaffung und der Erschließung neuer Märkte geben die Ländervereine sowie die Regionalinitiativen der Deutschen Wirtschaft. Neben aktuellen Informationen werden u.a. Delegationsreisen, Konferenzen, Veranstaltungen mit ausländischen Regierungsvertretern und Unternehmen angeboten.

Außer den genannten Institutionen bieten viele weitere Organisationen Informationen für Auslandsinteressierte an. Dazu zählen die wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsinstitute, die Rationalisierungs- und Innovationszentren der deutschen Wirtschaft oder die Carl Duisberg Centren. Auch die großen Geschäftsbanken und die Spitzenorganisationen von Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken bieten vielfältige Informationen. Hinzu kommt ein kaum mehr zu überschauendes Angebot von kommerziellen Informationsanbietern wie Datenbanken, Unternehmensberatern und Marktforschern.

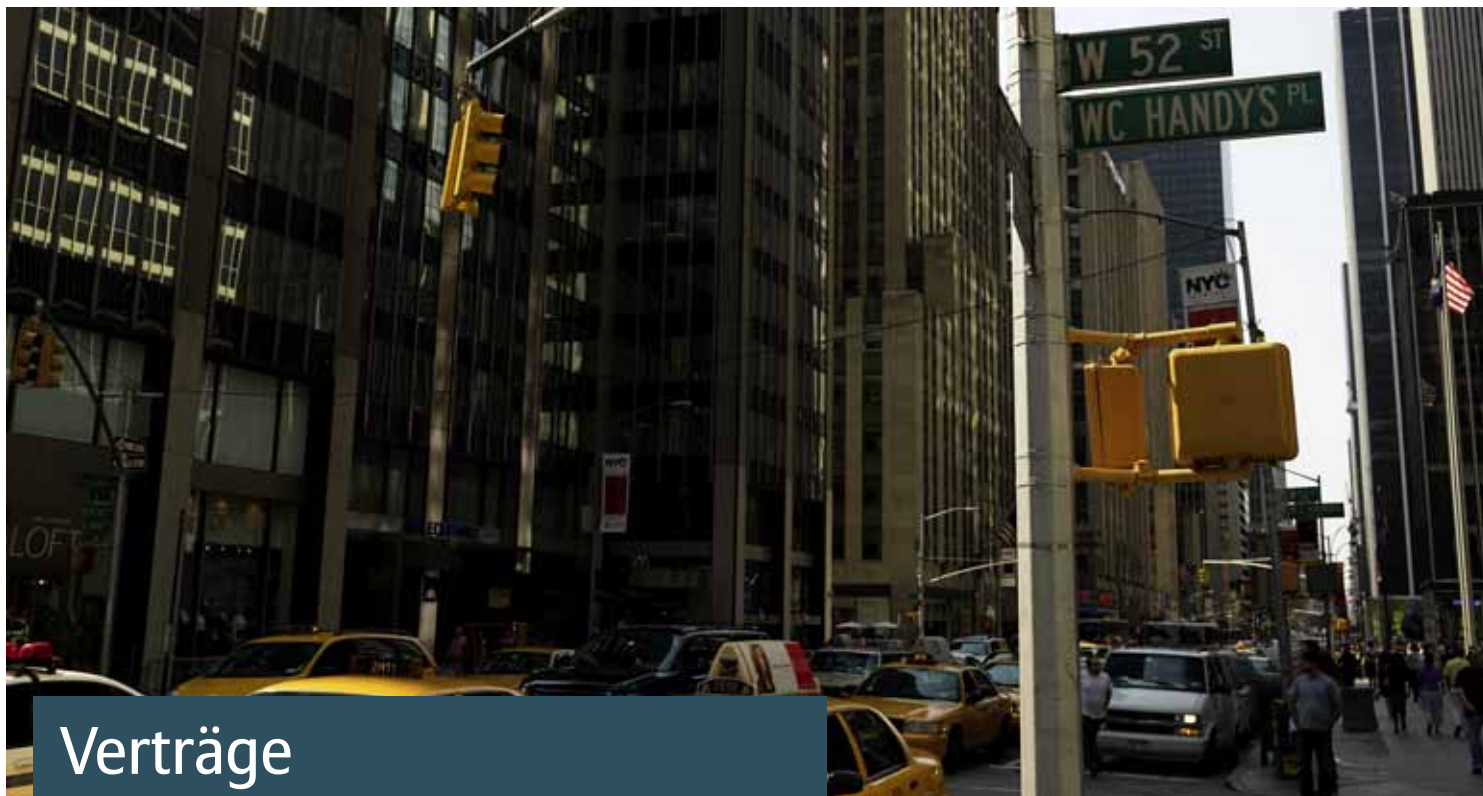
Selbstverständlich bieten auch die Vertretungen der ausländischen Staaten in der Bundesrepublik ausgezeichnete

Informationen. Besonders wichtig für deutsche Unternehmen ist natürlich nach wie vor der EU-Raum, denn der überwiegende Teil des Außenhandels wird mit EU-Ländern abgewickelt. In Deutschland gibt es 35 so genannte Euro Info Centren für Auskünfte über rechtliche, soziale, technische und wirtschaftliche Fragen. Dort kann man beispielsweise Gesetze und Verordnungen aus anderen EU-Ländern studieren.

Doch alle Informationen von staatlichen bis privaten Institutionen können nur ein Grundgerüst sein. Ein aussagefähiges Gesamtbild ergibt sich erst mit weiteren individuellen Recherchen wie persönlichen Markt- und Messebeobachtungen, Berichten von Mitarbeitern und persönlichen Eindrücken in dem jeweiligen Land. Hinzukommen müssen weiterhin Auskünfte aus Firmenregistern, Medienberichte über das Zielland, die Konkurrenz sowie über die wesentlichen politischen und juristischen Entwicklungen.

Und selbst wenn das Auslandsgeschäft optimal angelaufen ist, muss fortlaufend überprüft werden, ob nicht Veränderungen der Organisation nötig sind. Die Recherche von Informationen über die eigenen Auslandsmärkte sollte deshalb zu einer Daueraufgabe gemacht werden. Im Zuge der Globalisierung verändern sich schließlich nicht nur die Märkte in Deutschland immer rasanter.





## Verträge wasserdicht machen

### Nicht zwangsläufig deutsches Recht

Der Schritt ins Auslandsgeschäft bedeutet auch den Zugang zu einem anderen Rechtsraum. Bei grenzüberschreitenden Verträgen sind nicht zwangsläufig das deutsche Recht und deutsche Gerichte geltend bzw. zuständig. Im Streitfall entscheidet vielmehr ein Richter in dem Land, in dem die Klage erhoben wird, nach welchem Recht und in welchem Land verhandelt wird. Deshalb gilt: Nicht nur über die Lieferung mit dem ausländischen Partner verhandeln, sondern auch über die rechtlichen Bedingungen.

International anerkannte Geschäftsbedingungen gibt es bisher nicht. Nur für den Handel mit Maschinen, Anlagen und langlebigen Verbrauchsgütern gibt es Mustervereinbarungen.

### UN-Abkommen über Kaufrecht

Das Einheitliche Kaufrecht für internationale Warenverträge (CISG) der Vereinten Nationen will die Unwägbarkeiten beseitigen. Rund 60 Staaten haben das UN-Abkommen bereits unterzeichnet, darunter Deutschland, die USA, Frankreich, Italien, die skandinavischen Staaten, Russland und China. Der DIHK hat eine Broschüre dazu herausgebracht, die Bundesagentur für Außenwirtschaft bietet weitere Informationen. Das Übereinkommen ist in vielen Fällen unmittelbar anwendbar, ohne dass es ausdrücklich vereinbart werden muss. Allerdings können Vertragspartner es ändern oder ergänzen. Deshalb gilt auch in diesem Fall wie überhaupt im Auslandsgeschäft, dass genaue Informationen und Vereinbarungen vor unliebsamen Überraschungen schützen.

Und schließlich, oft übersehen und unterschätzt: Nicht nur das Produkt und der Preis entscheiden über den Erfolg, sondern auch die Beachtung nationaler Eigenheiten. Dabei geht es nicht nur darum, die Benimm-Regeln zu beachten, sondern vielmehr darum, die kulturellen Eigenarten des jeweiligen Landes zu kennen und zu achten – von der Begrüßung bis zu den Tabubereichen. Denn in vielen Ländern der Welt haben nationale Eigenarten eine viel größere Bedeutung als in Deutschland. Deshalb sollten auch nicht nur die Chefs darüber Bescheid wissen. Der Erfolg im Außenhandel ist das Ergebnis der täglichen Arbeit.

# Checkliste

Wichtige Fragen	Ja	Nein
Warum wird ein Auslandsengagement erwogen?		
Wie ist der zeitliche Rahmen?		
Welche finanziellen Mittel stehen zur Verfügung?		
Reicht die jetzige Infrastruktur oder müssen neue Kapazitäten aufgebaut werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können die Mitarbeiter die zusätzliche Arbeit leisten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat das Management genügend Kapazität, um die Auslandsaktivität vorzubereiten und intensiv zu begleiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie viel Aufwand, und vor allem, wie viel Risiko verträgt das Unternehmen?		
Wie sieht der Markt aus?		
Um welche Art von Produkt geht es: End- oder Zulieferprodukt, Massenartikel oder Einzelstücke?		
Welche Stückzahlen sollen erreicht werden?		
Was ist, wenn das Geschäft besser oder schlechter läuft als geplant?		
Welche begleitenden Maßnahmen sind notwendig (Werbung, Schulung)?		
Wie ist der Vertrieb bisher strukturiert?		
Wie ist die Preis- und Erlössituation?		
Wie sieht die Kundenstruktur für das Produkt in den bisherigen Märkten aus?		
Wird eine ähnliche Struktur angestrebt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welches strategische Ziel wird mit dem Auslandsengagement angestrebt?		

## Häufige Fehler

1. Mangelnde Recherche über Kundenverhalten und Konkurrenz.
2. Erfolgsrezepte aus dem Inland werden einfach übertragen.
3. Produkte werden nicht für den neuen Markt modifiziert.
4. Preiselastizität wird falsch eingeschätzt. Der Billigste muss nicht die meisten Kunden haben.
5. Vertrieb und Logistik sind nicht ausgereift und dem neuen Markt angepasst.

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)



## Entscheidende Informationen

Um eine Entscheidung unter größtmöglicher Sicherheit zu treffen, sind Informationen über die folgenden Themenbereiche von zentraler Bedeutung:

- Marktsituation: Marktvolumen, Marktveränderungen, Konkurrenten, Marktzugangsbedingungen.
- Preise: Einzelhandel, Großhandel, Direktvertrieb, Margen für Vermittler, Preise der Konkurrenten.
- Kosten: Zölle, Vertriebskosten, Umschlagshäufigkeit, Lagerkosten, Werbung.
- Vertrieb: Einzelhandel, Großhandel, Importeur, Logistik.
- Produktion: Eigenproduktion, Fremdproduktion, Produktion in Deutschland, Geschäftsprozesse, Zulieferer.
- Finanzen: Devisenbeschränkungen, Absicherung, Mindest-Finanzausstattung, Controlling, Rechnungswesen, Inkasso.
- Recht: Rechtsform für Niederlassung.
- Geschäftsausstattung: Büros, Informationstechnologie.

Quelle: Plaut International Consulting, Ismaning

# Wichtige Kontakte\*

## Allgemeine Adressen:

Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai):  
Agrippastr. 87 – 93, 50676 Köln,  
Tel. 02 21/20 57-0, Fax 02 21/20 57-2 12,  
www.bfai.de

Auswärtiges Amt (Auslandsvertretungen):  
Werderscher Markt 1, 10117 Berlin,  
Tel. 0 18 88/17-0, Fax 0 18 88/17-34 02,  
www.auswaertiges-amt.de

Statistisches Bundesamt: Gustav-  
Stresemann-Ring 11, 65189 Wiesbaden,  
Tel. 06 11/75-1, Fax 06 11/72 40 00,  
www.destatis.de

Bundesverwaltungsamt: 50728 Köln,  
Tel. 02 21/7 58-0, Fax 02 21/7 58-28 23,  
www.bva.bund.de

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhr-  
kontrolle (BAFA): Frankfurter Str. 29 – 35,  
65760 Eschborn, Tel. 0 61 96/9 08-0,  
Fax 0 61 96/9 08-800, www.bafa.de

Deutscher Industrie- und Handelskammer-  
tag (DIHK): Breite Str. 29, 10178 Berlin,  
Tel. 0 30/2 03 08-0,  
Fax 0 30/2 03 08-10 00, www.dihk.de  
Die Auslandshandelskammern sind  
über den DIHK erreichbar. www.ahk.de

Bundesverband der Deutschen Industrie  
(BDI): Breite Str. 29, 10178 Berlin,  
Tel. 0 30/20 28-0, Fax 0 30/20 28-24 50,  
www.bdi-online.de

## Ländervereine:

Afrika-Verein e.V.: Neuer Jungfernstieg 21,  
20354 Hamburg, Tel. 0 40/4 19 13 30,  
Fax 0 40/35 47 04, www.afrikaverrein.de

Latenerika Verein e.V.:  
Raboisen 32, 20095 Hamburg,  
Tel. 0 40/413 43 13, Fax 0 40/45 79 60,  
www.lateinamerikaverrein.de

Nah- und Mittelostverein e.V.:  
Jägerstraße 63d, 10117 Berlin,  
Tel. 0 30/20 64 10-0, Fax 0 30/20 64 10-10  
www.numov.org

Ostasiatischer Verein e.V.:  
Bleichenbrücke 9, 20354 Hamburg,  
Tel. 0 40/35 75 59-0,  
Fax 0 40/35 75 59-25, www.oav.de

Ost- und Mitteleuropa Verein e.V.:  
Ferdinandstraße 36, 20095 Hamburg,  
Tel. 0 40/33 89 45, Fax 0 40/32 35 78,  
www.o-m-v.org

## Regionalinitiativen der Deutschen Wirtschaft:

Asien Pazifik-Ausschuss (APA):  
APA-Koordinator Deutschland, c/o BDI,  
Breite Straße 29, 10178 Berlin,  
Tel. 0 30/20 28-15 81,  
Fax 0 30/20 28-25 81, www.bdi-online.  
de/de/international/start\_apa.htm

Lateinamerika Initiative der Deutschen  
Wirtschaft (LAI), c/o BDI:  
Breite Straße 29, 10178 Berlin,  
Tel. 0 30/20 28-15 96,  
Fax 0 30/20 28-25 96, www.bdi-online.  
de/de/international/start\_lai.htm

Nordafrika Mittelost Initiative der  
Deutschen Wirtschaft (NMI), c/o BDI:  
Breite Straße 29, 10178 Berlin,  
Tel. 0 30/20 28-15 35,  
Fax 0 30/20 28-25 35, www.bdi-online.  
de/de/international/start\_nmi.htm

Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft:  
Haus der Deutschen Wirtschaft,  
Breite Straße 29, 10178 Berlin,  
Tel. 0 30/20 28-14 52,  
Fax 0 30/20 28-24 52,  
www.ost-ausschuss.de

Südliches Afrika Initiative der Deutschen  
Wirtschaft (SAFRI), c/o BDI:  
Breite Straße 29, 10178 Berlin,  
Tel. 0 30/20 28-15 35,  
Fax 0 30/20 28-25 35, www.bdi-online.  
de/de/international/start\_safri.htm

## Weiterführende Links

www.ixpos.de  
Gemeinsamer Internetauftritt der  
Außenwirtschaftsförderung

www.bmw.de  
Bundesministerium für Wirtschaft und  
Technologie mit Links zu diversen  
Datenbanken

www.din.de  
Das Deutsche Institut für Normung bie-  
tet einen Auslandsservice

www.eic.de  
Die Euro Info Centren informieren über  
Förderprogramme der EU

www.genios.de  
Wirtschaftsdatenbanken mit Firmen-  
profilen und Marktbeobachtung

www.localglobal.de  
Internet-Angebot bietet außenwirt-  
schaftliche Daten genauso wie länder-  
und branchenspezifische Daten, viele  
Links

## Bei weiteren Fragen hilft Ihnen gern:

Andreas Gehring  
Euler Hermes Kreditversicherungs-AG  
Tel. +49 (0) 40/88 34-92 97  
Fax +49 (0) 40/88 34-10 59  
E-Mail: andreas.gehring  
@eulerhermes.com

\* Für den Inhalt der Internet-Seiten ist die Euler Hermes Kreditversicherungs-AG nicht verantwortlich.

# Anhang

In der Reihe „Wirtschaft Konkret“ sind außerdem erschienen:

## Schutz vor Forderungsausfall

<b>Nr. 100</b>	Liefern unter Vorbehalt – Wie Unternehmen ihre Eigentumsrechte durchsetzen können
<b>Nr. 103*</b>	Vertrauen durch Transparenz – Internationale Standards der Rechnungslegung
<b>Nr. 104*</b>	Im sicheren Hafen – Die richtige Finanzierung für hohe Risiken im Auslandsgeschäft
<b>Nr. 105</b>	Auf der sicheren Seite – Der richtige Schutz vor Forderungsausfall und seinen Folgen

## Avale

<b>Nr. 201</b>	Sicherheiten im Baugeschäft – Wie sich Auftraggeber gegen Ausfälle und Mängel schützen
----------------	--

## Schutz vor Veruntreuung

<b>Nr. 301*</b>	Ein sicheres Netz – Computerrisiken sind Chefsache
<b>Nr. 302</b>	Gewappnet für den Ernstfall – Rechtzeitige Vorsorge ist ein guter Schutz gegen Vertrauensschäden

## Allgemeine Themen

<b>Nr. 401</b>	Zensuren für die Firma – Rating setzt sich auch in Deutschland durch
<b>Nr. 412*</b>	Wissen richtig managen – Das Know-how der Mitarbeiter ist das Kapital für künftigen Erfolg
<b>Nr. 414</b>	Ursachen von Insolvenzen – Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern
<b>Nr. 416</b>	Fair Trade und Umwelt – Handel(n) ohne Grenzen
<b>Nr. 417</b>	Die Zukunft Deutschlands – Bildung und Demografie im Wandel
<b>Nr. 418</b>	Retten aus der Insolvenz – Chancen, Barrieren und die besondere Rolle von Private Equity

\* Nur im Internet abrufbar.

Diese Broschüren liegen als Druckstücke nur unter Vorbehalt vor. Zu beziehen über Euler Hermes Kreditversicherungs-AG, Hamburg. Alle Ausgaben sind auch im Internet verfügbar unter [www.wirtschaft-konkret.de](http://www.wirtschaft-konkret.de)

Euler Hermes  
Kreditversicherungs-AG  
Friedensallee 254  
22746 Hamburg  
Tel. + 49 (0) 40/88 34-0  
Fax + 49 (0) 40/88 34-77 44  
info.de@eulerhermes.com  
www.eulerhermes.de

## Sie finden uns ganz in Ihrer Nähe

### Hauptverwaltung

22763 Hamburg  
Friedensallee 254  
Postanschrift  
22746 Hamburg  
Tel. +49 (0) 40/88 34-0  
Fax +49 (0) 40/88 34-77 44  
info.de@eulerhermes.com

### Niederlassungen und Geschäftsstellen

12435 Berlin  
An den Treptowers 1  
Tel. +49 (0) 30/20 28 43-00  
Fax +49 (0) 30/20 28 43-01  
nl.berlin@eulerhermes.com

33602 Bielefeld  
Zimmerstraße 8  
Tel. +49 (0) 5 21/9 64 56-0  
Fax +49 (0) 5 21/9 64 56-50  
gs.bielefeld@eulerhermes.com

28195 Bremen  
Martinistraße 34  
Tel. +49 (0) 4 21/1 65 97-0  
Fax +49 (0) 4 21/1 65 97-49  
gs.bremen@eulerhermes.com

44137 Dortmund  
Westfalen-Center  
Lindemannstraße 79  
Tel. +49 (0) 2 31/1 82 99-0  
Fax +49 (0) 2 31/1 82 99-99  
gs.dortmund@eulerhermes.com

01129 Dresden  
Riesaer Straße 5  
Tel. +49 (0) 3 51/8 53 77-0  
Fax +49 (0) 3 51/8 53 77-10  
gs.dresden@eulerhermes.com

40472 Düsseldorf  
Kanzlerstraße 4  
Tel. +49 (0) 2 11/9 65 76-0  
Fax +49 (0) 2 11/9 65 76-99  
gs.duesseldorf@eulerhermes.com

60311 Frankfurt  
Große Gallusstraße 1–7  
Tel. +49 (0) 69/13 48-0  
Fax +49 (0) 69/13 48-1 70  
nl.frankfurt@eulerhermes.com

79100 Freiburg  
Rehlingstraße 6e  
Tel. +49 (0) 7 61/4 00 79-0  
Fax +49 (0) 7 61/4 00 79-50  
gs.freiburg@eulerhermes.com

20251 Hamburg  
Straßenbahnring 11  
Tel. +49 (0) 40/2 36 36-0  
Fax +49 (0) 40/2 36 36-1 66  
nl.hamburg@eulerhermes.com

30159 Hannover  
Georgstraße 36  
Tel. +49 (0) 5 11/3 64 01-0  
Fax +49 (0) 5 11/3 64 01-70  
nl.hannover@eulerhermes.com

50672 Köln  
Hohenzollernring 31–35  
Tel. +49 (0) 2 21/9 20 60-0  
Fax +49 (0) 2 21/9 20 60-1 59  
nl.koeln@eulerhermes.com

04157 Leipzig  
Landsberger Straße 23  
Tel. +49 (0) 3 41/9 08 23-0  
Fax +49 (0) 3 41/9 08 23-10  
gs.leipzig@eulerhermes.com

68259 Mannheim  
Hauptstraße 161  
Tel. +49 (0) 6 21/1 29 05-0  
Fax +49 (0) 6 21/1 29 05-99  
gs.mannheim@eulerhermes.com

80339 München  
Ridlerstraße 35  
Tel. +49 (0) 89/5 43 09-0  
Fax +49 (0) 89/5 43 09-1 66  
nl.muenchen@eulerhermes.com

90429 Nürnberg  
Spittlertorgaben 3  
Tel. +49 (0) 9 11/2 44 05-0  
Fax +49 (0) 9 11/2 44 05-30  
gs.nuernberg@eulerhermes.com

66111 Saarbrücken  
Bahnhofstraße 80  
Tel. +49 (0) 6 81/3 89 96-0  
Fax +49 (0) 6 81/3 89 96-99  
gs.mannheim@eulerhermes.com

70597 Stuttgart  
Löffelstraße 44  
Tel. +49 (0) 7 11/9 00 49-0  
Fax +49 (0) 7 11/9 00 49-70  
nl.stuttgart@eulerhermes.com

### Exportkreditgarantien des Bundes Büro Berlin

10117 Berlin  
Friedrichstadt-Passagen  
Quartier 205  
Friedrichstraße 69  
Tel. +49 (0) 30/20 94-53 10  
Fax +49 (0) 30/20 94-53 30  
aga-berlin@eulerhermes.com