

Kruse, Hans E. B.; Dickel, Franz-Wilhelm; Vogel, Theodor; Thieme, Adolf; Henzler, Reinhold

**Article — Digitized Version**

## Exporthandel heute: Fünf Interviews zur Frage des Verhältnisses von Exporthandel und Exportindustrie

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Kruse, Hans E. B.; Dickel, Franz-Wilhelm; Vogel, Theodor; Thieme, Adolf; Henzler, Reinhold (1965) : Exporthandel heute: Fünf Interviews zur Frage des Verhältnisses von Exporthandel und Exportindustrie, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 45, Iss. 9, pp. 455-465

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133520>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## Exporthandel heute

### Fünf Interviews zur Frage des Verhältnisses von Exporthandel und Exportindustrie

Der Exporthandel will stärker als bisher die exportierende Industrie auf die Dienstleistungen aufmerksam machen, die er als Partner im Exportgeschäft anzubieten hat. Es scheint, daß damit die lange Jahre währende Diskussion um das Problem „Direktexport oder nicht“ auf eine neue Basis gestellt wird, daß die Meinungsverschiedenheit zwischen Exportindustrie und Exporthandel einem neuen Verhältnis zwischen beiden mit dem Export befaßten Kreisen Platz macht. Der WIRTSCHAFTSDIENST ist der Frage nachgegangen, wie es um die Stellung des Exporthandels in der Beschickung von Exportmärkten heute bestellt ist, ob die „Tendenz zum Direktexport“ einer neuen Entwicklung Raum gibt, die vielleicht zu einem partnerschaftlichen Verhältnis zwischen Exportindustrie und Exporthandel führt. Gesprächspartner waren Vertreter des Exporthandels, der am Export interessierten Industrie in der Dreiteilung Großindustrie, mittelständische Industrie und Markenartikelindustrie sowie der Wissenschaft. Fünf Stimmen geben Antwort auf die Frage nach den Aufgaben des Exporthandels heute.

#### Die Stimme des Exporthandels

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Herr Kruse, Sie haben vor einiger Zeit in einer Pressekonferenz in Hamburg zu Fragen des „Exporthandels heute“ Stellung genommen und dabei der Presse ein Faltblatt vorgestellt, das die exportierende deutsche Industrie stärker auf die Funktionen des Exporthandels hinweisen soll. Dieses Faltblatt ist überschrieben „Export — aber rationell“. Wenn wir Sie richtig verstehen, dann ist in dieser Formulierung ein gewisser Vorwurf enthalten, daß Unternehmen, die direkt exportieren, dies bisher nicht in der rationellen Weise getan haben, wie sie es könnten, wenn sie sich eines Mittlers bedienen, nämlich des Exporthandels.

**KRUSE:** Es ist nicht ganz richtig, darin einen Vorwurf zu sehen. Es handelt sich hier lediglich um die Feststellung der Tatsache, daß es für ein Industrieunternehmen das rationellste sein kann, über den Exporthandel zu exportieren.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Wir können vielleicht hier die grundsätzliche Frage stellen, Herr Kruse: Wie steht es eigentlich um das wahre Verhältnis zwischen Exportindustrie und Exporthandel heute?

**KRUSE:** Für mein Gefühl ist das Verhältnis des Exporthandels zur

Exportindustrie heute durchaus gut, und ich möchte beinahe sagen, mindestens so gut wie in der Vergangenheit, wenn nicht sogar besser. Das liegt wahrscheinlich daran, daß wir in der Vergangenheit, jedenfalls in früheren Jahrzehnten und auch bis vor vielen Jahren noch, die Diskussion über direkten und indirekten Export gewissermaßen als eine Meinungsverschiedenheit hatten. Diese Meinungsverschiedenheit existiert nicht mehr. Es gibt

heute kaum noch eine Industrie, nicht einmal die größte, die sich auf den Standpunkt stellt: nur direkter Export. Die Industrie ist heute, ganz generell betrachtet, so eingestellt, daß sie nicht unbedingt sagt: entweder oder, sondern häufig: sowohl als auch.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Es wird immer wieder gesagt, daß die größeren Risiken, die im Übersee-geschäft zu finden sind, die Industrie veranlaßt haben, mehr den Exporthandel einzuschalten, weil dieser mit Auslandsmärkten stär-

#### HANSE B. KRUSE

ist ein Exporteur alter Schule, der immer mehr als „nur“ Exporteur gewesen ist. Vor dem ersten Weltkrieg ging er für das angesehenen Hamburger Ost-Asien-Haus, bei dem er gelernt hatte, nach Indien. Dort wurde er im Kriege interniert. Bald nach seiner Heimkehr übernahm der gebürtige Hamburger seine Lehrfirma, die er noch heute führt. Seit fast 40 Jahren gehört er dem Vorstand des Vereins Hamburger Exporteure e.V. an, seit 1950 als Vorsitzender. Auch die Arbeitsgemeinschaft der Deutschen Exporteurvereine rief ihn vor Jahren an ihre Spitze. Unmittelbar nach dem Kriege wirkte er als Wirtschaftssenator im Senat der Freien und Hansestadt Hamburg am Wiederaufbau mit. Dem Präsidium der Handelskammer Hamburg gehört er mit kurzer Unterbrechung seit 1935 an. Im Außenhandelsbeirat des Bundeswirtschaftsministers, im Vorstand der Arbeitsgemeinschaft Entwicklungsländer und in anderen Spitzenorganisationen gilt sein Wort genausoviel wie in mehreren Aufsichtsräten und Beiräten der Industrie, des Bank- und Versicherungswesens und der Schifffahrt.

ker vertraut sei. Sind das Erfahrungen, die Sie bestätigen können?

KRUSE: Wenn wir davon ausgehen, daß der Exporthandel, jedenfalls der hanseatische Exporthandel, recht weitgehend auf die überseeischen Länder, vornehmlich auf die Gebiete, die wir heute als Entwicklungsländer bezeichnen, ausgerichtet ist, so ist es naheliegend, daß mit dem Selbständigwerden all dieser Entwicklungsländer die wirtschaftliche Sicherheit dieser Märkte geringer und das Risiko entsprechend größer geworden ist. Diese Länder entwickeln gewisse neue wirtschaftliche Spielregeln, die man erst studieren muß, die man naturgemäß erst an Ort und Stelle erfahren kann und die so mannigfaltig und so verschiedenartig in den einzelnen Ländern sind, daß es ein Ding der Unmöglichkeit ist, selbst für den größten Industriellen, sich in jedem einzelnen dieser vielen Länder eine eigene Meinung darüber zu bilden.

WIRTSCHAFTSDIENST: Im Jahresbericht der Handelskammer Hamburg steht zu lesen: „Wahrscheinlich wird der Export in die meisten Entwicklungsländer, die gleichzeitig die traditionellen Absatzmärkte des Hamburger Exporthandels sind, stärker als bisher mit deutschen Entwicklungshilfeleistungen zu tun haben. Möglicherweise gibt es eine Reihe von Hamburger Exporthäusern, die sich auf die Erfordernisse des modernen Anlagengeschäfts durch den Aufbau technischer Organisationen eingestellt haben.“ Ist das noch ein Spezialfall?

KRUSE: Auch in diesen Entwicklungsländern hat das Investitionsgütergeschäft überragende Bedeutung erlangt. Daß sich auf diesen Strukturwandel auch der Exporthandel umstellen muß und sich umgestellt hat, ist eine ganz natürliche Folgeerscheinung. Wir waren früher alle gewohnt, in diese Länder überwiegend Konsumgüter zu exportieren — überwiegend, nicht ausschließlich.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sie sagten soeben, daß der Export von Konsumgütern in die Entwicklungsländer zurückgegangen sei und die Entwicklungsländer mehr daran inter-

essiert seien, Investitionsgüter zu importieren. Welche Hilfestellung kann der Exporthandel den Entwicklungsländern bei der Beschaffung der notwendigen Investitionsgüter geben?

KRUSE: Die größte Hilfestellung besteht in seiner Anwesenheit an Ort und Stelle.

WIRTSCHAFTSDIENST: Bezieht sich das auf Anlageinvestitionen oder auf den Export von einzelnen Investitionsgütern?

KRUSE: Dies bezieht sich eigentlich auf alles, ganz besonders aber auf solche Dinge, die, nachdem sie verkauft sind, einen gewissen Überwachungsdienst, eine gewisse Betreuung, eine gewisse Ersatzmaterialbeschaffung erforderlich machen.

WIRTSCHAFTSDIENST: Könnten Sie uns, Herr Kruse, ein Beispiel hierfür nennen?

KRUSE: Ich möchte sagen, die Vielzahl der sich in den Entwicklungsländern etablierenden Konsumgüterindustrien — Sie können das ganz verallgemeinern — kommt als Beispiel dafür in Frage, daß sich der Exporthandel in das technische Geschäft hineinbegeben hat, also in die Lieferung von Maschinen oder sogar kompletten Anlagen.

WIRTSCHAFTSDIENST: Können Sie uns eine Vorstellung davon vermitteln, welchen Anteil der deutsche Exporthandel an den Gesamtlieferungen für die Errichtung von Konsumgüterindustrien hat?

KRUSE: Das kann man statistisch nicht fassen, jedenfalls nicht auf das ganze Bundesgebiet bezogen. Es gibt zwar eine Hamburger Statistik, die erkennen läßt, in welchem großem Umfang der Exporthandel sich längst in das technische Geschäft und den Investitionsgüterexport eingeschaltet hat. Allein die Hamburger Exporthändler exportierten im vorigen Jahr Güter der Elektrotechnik für mehr als eine halbe Milliarde Mark. Aber Bundeszahlen gibt es nicht, zumal auch in ganz vielen Fällen diese Lieferungen zwar direkt von der Industrie erfolgen, aber unter Hilfestellung des Exporthandels zustande gekommen sind.

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Kruse, kann man damit sagen, daß sich die Funktion des Exporthandels heute mehr zu der eines Maklers gewandelt hat?

KRUSE: Nein, das kann man nicht feststellen. Denn selbst in diesen letztgenannten Fällen leistet der Exporteur noch sehr häufig die finanzielle Hilfestellung. Und insofern muß man sich freimachen davon, daß der Exporteur hier lediglich die Funktion des Maklers hat. Er hat unter Umständen seine Niederlassung draußen. Und es gibt Fälle, wo die Niederlassung des Exporteurs draußen gewissermaßen in einem direkten Verkehrsverhältnis mit der Industrie steht.

WIRTSCHAFTSDIENST: Das Geschäft mit den Entwicklungsländern ist zweifellos ein großer Markt für den Exporthandel. Sehen Sie auch im Europamarkt einen Marktbe reich für den Exporthandel?

KRUSE: Es ist sehr naheliegend, daß mit der Erweiterung unseres Marktes zu einem europäischen Markt auch der Exporthandel sein Augenmerk viel mehr auf die europäischen Absatzgebiete gerichtet hat. Interessanterweise hatten wir gerade jetzt durch eine Umfrage die Feststellung gemacht, daß sich eine Vielzahl von Hamburger Exporteuren zunehmend im Europa-Export verankert.

WIRTSCHAFTSDIENST: Das heißt also, daß der Austausch zwischen den alten Industrienationen über den Exporthandel stärker wird?

KRUSE: In der Vergangenheit hat sich der — jedenfalls der hanseatische — Exporthandel vornehmlich auf die überseeischen Absatzgebiete beschränkt. Das Europageschäft eröffnet auch dem Exporthandel zusätzliche Möglichkeiten, ohne mit der direkt exportierenden Industrie zu kollidieren.

WIRTSCHAFTSDIENST: Worin sehen Sie — ganz allgemein — den Vorteil für die Industrie, sich des Exporthandels zu bedienen? Können Sie uns einen Katalog aufstellen, welche Leistungen der Exporthandel der Industrie anzubieten hat?

**KRUSE:** Der Exporteur ist zunächst einmal Risikoträger. Er deckt zum Beispiel die Risiken des Transfers oder der Zahlungsunfähigkeit aus wirtschaftlichen und politischen Umständen. Sodann ist er Kreditgeber. Als dritter Punkt wären seine besonderen Kenntnisse in der Abwicklung des Exports (z. B. Sprachen, Verschiffungs- und Versicherungsfragen) zu nennen. Viertens ist der Exporthändler ein Berater des Produzenten in der Beurteilung der Auslandsmärkte, z. B. in bezug auf Produktgestaltung oder Preise. Fünftens ist er tätig in der Propagierung von Spezialprodukten der Industrierwerke. Sechstens kann der Exporteur als Verteiler derjenigen Mengen tätig werden, die bei den Produzenten in auftragsarmen Zeiten hergestellt werden. Schließlich kann er, siebtens, dem Kunden gegenüber eine Beratungsfunktion in technischer, qualitativer und preislicher Hinsicht ausüben. Wenn die Industrie sich klar darüber wäre, welche Einsparungsmöglichkeiten sie hat, wenn sie nicht direkt exportiert, dann würde sie selbst kalkulatorisch ihren Vorteil sehen, und sie sieht ihn ja in vielen Fällen auch. Ganz abgesehen davon, geht es aber nicht nur um die Frage, ob ich kalkulatorisch günstiger stehe, sondern ob ich überhaupt zu dem Geschäft komme. Es ist ja nicht so, daß ein direktexportierender Fabrikant überall selbst an Ort und Stelle sitzt, das ist ja auch gar nicht seine Absicht. Trotzdem meint er gelegentlich, unabhängig von der Tatsache, an Ort und Stelle zu sein, könnte er die direkten Geschäfte machen. Das fällt in das große Kapitel des Risikos, das an sich, wie Sie eingangs schon ganz richtig sagten, aber heute von der Industrie erkannt wird.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Die Arbeitsgemeinschaft der deutschen Exporteurvereine hat vor kurzem eine Werbeaktion gestartet, um sich mit ihren absatzwirtschaftlichen Leistungen der Industrie zu präsentieren. Mit welchen Mitteln gehen Sie vor, um einen stärkeren Kontakt zwischen Industrie und Exporthandel herzustellen?

**KRUSE:** In unserem Faltblatt haben wir zum Ausdruck gebracht, welches die vier Hauptfunktionen sind, die wir anzubieten haben: Marktbearbeitung, Auftragsabwicklung, Finanzierung und Risikoübernahme, wobei ich die beiden letzteren für außerordentlich wichtig halte, jedenfalls für die Industrie. Das bedeutet nicht, daß die beiden ersten Kategorien nicht auch von großer Bedeutung sind, aber das Risiko in überseeischen Entwicklungsländern und besonders das finanzielle Risiko, wenn ich nicht wirklich den Markt beherrsche, ist außerordentlich groß.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Dürfen wir in diesem Zusammenhang eine etwas provokatorische Frage stellen: Ist der Exporthandel eher in der Lage, risikobehaftete Geschäfte zu finanzieren als die Exportindustrie, die ja doch als größeres Gebäude sich darstellt?

**KRUSE:** Darauf möchte ich lieber antworten: Der Exporthandel ist eher in der Lage, zu stark risikobehaftete Aufträge zu vermeiden, er kennt die Risiken, er kennt die guten und schlechten Kunden, und er kennt die besonderen Finanzierungserfordernisse der Märkte, auf die er spezialisiert ist.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Herr Kruse, ist dieses Faltblatt, das Sie über Industrieverbände den Industriefirmen zuleiten lassen, das ein-

zige Mittel, das Sie heute benutzen, um mit der Industrie stärker ins Geschäft zu kommen? Oder beschreiten Sie auch andere Wege?

**KRUSE:** Es ist gar nicht mal so sehr die Frage, daß eine Werbeidee von uns selbst ausgeht, sondern die ganze Aktion als solche ist gewissermaßen aus der Atmosphäre entstanden. Wir haben nicht mal bewußt die Absicht gehabt, für unseren Stand zu werben. Dadurch, daß wir durch das kollegiale Verhältnis zu sehr vielen Industrieverbänden an den Sitzungen dieser Industrieverbände gelegentlich teilnehmen und dort gewissermaßen unsere Probleme zur Diskussion stellen, haben wir gespürt, daß viele Industrielle gar nicht wissen, welche Leistungen der Exporthandel anzubieten hat. Und wir haben gedacht, daß es gut wäre, unsere Leistungsmöglichkeiten einmal schriftlich zum Ausdruck zu bringen, ohne den Gedanken der Werbung zu haben, sondern mehr den Gedanken, unsere Dienstmöglichkeiten bekannter zu machen, als sie es gegenwärtig sind. Darüber hinaus haben wir heute bei Verbänden sowie Industrie- und Handelskammern laufend Diskussionen mit der Industrie. Wir halten Referate und stehen Rede und Antwort. Dabei stellen wir immer wieder fest, daß auf der Seite der Industrie ebenfalls der Wunsch besteht, in Erfahrung zu bringen, wie die Dinge noch besser zu gestalten sind.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Das Wort „Export — aber rationell“ ist also genauso gut ein Verlangen von seiten der Industrie. Kann man nun sagen, daß durch diese Bestrebungen beider Seiten und vor allen Dingen auch durch die Tätigkeit der Arbeitsgemeinschaft der Deutschen Exporteurvereine bereits erste Resultate zu sehen sind, daß mehr

# VEREINSBANK IN HAMBURG

ÄLTESTE HAMBURGER GIROBANK

ZENTRALE: HAMBURG 11, ALTER WALL 20-30, TELEFON 361 061  
37 FILIALEN UND ZWEIGSTELLEN IN GROSS-HAMBURG, CUXHAVEN UND KIEL

Geschäfte, die vielleicht vorher im Direktexport abgewickelt worden sind, auf den Exporthandel verlegt werden?

KRUSE: Ich kann Ihnen nur sagen, daß auf Grund dieser Aktion eine Vielzahl von Industriellen sich an uns gewandt hat mit dem Ersuchen, ihnen Exporteure nachzuwei-

sen für dieses Land, für jenes Land, für diese oder jene Artikel, und zwar nicht nur kleine und mittlere Firmen, sondern selbst ganz große. Und insofern kann ich nur sagen, daß die Aktion immerhin dazu geführt hat, daß der Kontakt noch intensiver geworden ist. Vergessen hatte die Industrie den Exporthandel ohnehin nicht.

## Die Stimme der Industrie: Großindustrie

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Direktor Dickel, wie sehen Sie für Ihren Industriebereich, speziell Maschinenbau, das Verhältnis von Exporthandel und Exportindustrie?

DICKEL: Dazu glaube ich, sollte man zunächst die Voraussetzungen, die der Maschinenbau von einer Vertretung im Ausland verlangt, von den Erfordernissen der jeweiligen Erzeugnisse her betrachten und dann untersuchen, in welchem Umfang der Exporthandel in der Lage ist, diese notwendigen Voraussetzungen zu schaffen. Wenn Sie die Erzeugnisse des Motoren- und Maschinenbaus betrachten, so stellen Sie fest, daß sie in erster Linie Produkte der Technik sind und vor allen Dingen einen Service benötigen. Das heißt also, daß technisch qualifiziertes Personal die Kundenberatung bis zum Auftrag durchführen und gleichzeitig den Service für das gelieferte Material sicherstellen muß.

Der Service setzt sich aus den Elementen Mensch, Ersatzteil und Maschine zusammen. Als *conditio sine qua non* für dieses technische Geschäft betrachte ich den Service. Der Exporthandel alter Art, der seinen Sitz in Europa hat und nur einzelne Mitarbeiter in die Exportgebiete delegiert, kann dieser Aufgabe nicht gerecht werden. Es hat sich aber in den Jahren nach dem Kriege ein neuer Stil des Exporthandels entwickelt, nämlich, daß der Exporthändler mit technisch qualifiziertem Personal und Kapital sich in den Exportländern engagiert. In dem Augenblick, in dem der Exporthandel durch Errichtung von Filialen diese Voraussetzungen schafft, er also nicht nur in der Lage ist, einen Markt zu erschließen und an die Kundschaft zu verkaufen, sondern auch den Service bereitzustellen, sind wir durchaus bereit und willens, mit diesen Firmen zusammenzuarbeiten und ihnen

unsere Vertretungen zu übergeben, wie wir es in der Praxis in einer ganzen Reihe von Fällen erfolgreich tun.

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Direktor Dickel, Sie schildern damit die Anforderungen, die ein Industriebetrieb an einen Exporthändler stellen muß, wenn es zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit kommen soll. Sie sagen auch, daß es verschiedentlich solche Zusammenarbeit gibt, daß auch der Exporthandel klassischen Stils sich gewandelt hat. Ist das nun bisher eine Einzelercheinung oder ist es der generelle Trend, der im Exporthandel festzustellen ist?

DICKEL: Nach meiner Erfahrung hat sich diese Erkenntnis im Laufe der letzten Jahrzehnte absolut durchgesetzt, und fortschrittliche Exporthandelsunternehmungen sind diesen Weg konsequent gegangen. Hierbei beobachtet man, daß aus Gründen der Risikostreuung nicht in einem Land, sondern in mehreren Ländern mit unterschiedlicher Wirtschaftsstruktur gearbeitet wird.

WIRTSCHAFTSDIENST: Sie haben in Ihrem Firmenbereich gleichzeitig auch eigene Auslandsniederlassungen und eigene Auslandsvertretungen. Wie weit stehen Sie damit in Konkurrenz zum Exporthandel?

DICKEL: Wir haben eine ganze Reihe von Übersee-Handelsgesellschaften, die wir selbst ins Leben gerufen haben, und zwar teilweise an den Plätzen, an denen der Wettbewerb so stark war, daß der Exporthandel diese Aufgabe anzufassen nicht gewillt war. Es ist keineswegs unser Prinzip, durch eigene Gesellschaften zu verkaufen, denn die Kapitalkraft auch eines großen Unternehmens findet irgendwo ihre Grenzen. Man kann daher nicht sagen, daß wir Konkurrenten des Exporthandels sind. Wir haben nur dort eigene Niederlassungen gegründet, wo wir nach eigenen Studien der Landesverhältnisse festgestellt haben, daß Absatzchancen gegeben sind, aber durch historische oder andere Gegebenheiten keine Verkaufsorganisation vorhanden oder geeignet war, unsere Interessen wahrnehmen zu können.

### FRANZ-WILHELM DICKEL

sammelte seine ersten Exporterfahrungen in den Jahren 1933-1936, als er seine Lehre und anschließend eine Angestelltenzeit als Außenhandelskaufmann absolvierte. 1936 wurde er Soldat und kehrte 1947 nach der Entlassung aus Kriegsgefangenschaft in sein eigentliches Metier, den Außenhandel, zurück. Bis 1953 leitete er die Verkaufsabteilung einer mittleren, stark exportorientierten Gesellschaft. Zur Klöckner-Humboldt-Deutz AG ging Dickel 1953 und ist seit 1959 für den Export dieses Unternehmens verantwortliches Vorstandsmitglied. Der heute 51jährige ist Mitglied des Außenhandelsausschusses des VDMA, Vizepräsident des Außenhandelsausschusses der Industrie- und Handelskammer in Köln, Mitglied der ständigen Kommission der deutsch-spanischen und deutsch-portugiesischen wirtschaftlichen Zusammenarbeit sowie Präsidiumsmitglied der deutsch-belgischen Handelskammer.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Kann man grundsätzlich ein Urteil darüber fällen, ob bestimmte Märkte einerseits oder bestimmte Erzeugnisse andererseits erfordern, daß man entweder direkt exportiert oder den Exporthandel einschaltet?

**DICKEL:** Man kann wohl zunächst zu der Feststellung kommen, daß der Exporthandel schwerpunktmäßig dort Kapital investiert hat, wo er in der Vergangenheit tätig war, d. h. wo er über Kenntnisse der Landes- und Marktverhältnisse verfügt. Gleichzeitig kommt dann meistens der Vorteil hinzu, daß dieser Exporthandel dann gleichzeitig Exporteur des jeweiligen Landes ist und auf diese Weise mit seinen dortigen Unternehmungen über eine besondere Stabilität gegenüber dem Auf und Ab des Importes (Devisen, Lizenzen etc.) verfügt.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Damit haben wir einen Marktbereich für den Exporteur aufgezeigt, nämlich den der Entwicklungsländer. Meinen Sie, daß der Exporthändler vielleicht auch befähigt ist, den Osthandel zu erschließen?

**DICKEL:** Wenn wir vom Osthandel sprechen, müssen wir uns darüber im klaren sein, daß sich — ich will es einmal ganz primitiv ausdrücken — zwei Partner gegenüberstehen, die nach verschiedenen Regeln Schach spielen. Die klassischen Regeln sind außer Kraft gesetzt. Auf der einen Seite steht der liberal denkende und entscheidende Unternehmer der westlichen Welt, und ihm als Partner gegen-

über steht der Staat. Ich könnte mir durchaus vorstellen, daß ein Exporthändler, der traditionell in Ostasien gearbeitet hat, heute dort als Lieferant akzeptiert wird und in der Lage ist, für die Industrie erfolgreich tätig zu sein. Es hat sich allerdings in der Praxis gezeigt, daß staatliche Einkaufsstellen vorzugsweise den direkten Kontakt zum Lieferanten suchen und dies um so mehr, je stärker das zu liefernde Erzeugnis von der Technik beeinflußt wird, z. B. im Anlagengeschäft, bei dem letztlich nicht der Preis, sondern das wirtschaftlichste Verfahren für die Auftragserteilung entscheidend ist. Dieses Gespräch kann dann nur die Fabrik mit ihren Fachleuten selbst führen.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Damit weisen Sie dem Exporthändler eine veränderte Funktion zu.

**DICKEL:** Ich sehe in diesem Falle die Rolle des Exporthandels in der Rolle des Akquisiteurs und vielleicht des Koordinators.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Herr Dickel, wir haben damit zwei Marktbereiche angesprochen, einmal die Entwicklungsländer, zum anderen den Osthandel. Wie steht es um die Partnerschaft zwischen Exporthandel und Exportindustrie im europäischen Raum?

**DICKEL:** Für den Exporthandel im europäischen Raum gelten eigentlich dieselben Grundsätze, die ich zu Beginn des Gesprächs herausgestellt habe. Die Position des Exporthandels ist jedoch dadurch charakterisiert, daß der Exporthandel früher in diesen Ländern weniger

tätig war; und bei einem Vorstoß in die hochindustrialisierten Länder hat er naturgemäß das Handicap, daß er bestehenden starken Vertriebsorganisationen der Industrie gegenübersteht. Aber die Praxis zeigt, daß für gewisse Erzeugnisse auch dort der Exporthandel mit Erfolg tätig sein kann.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Wir haben damit die drei Marktbereiche abgeklärt, in denen der Exporthandel auftreten kann. Gibt es bestimmte Produkte oder besser vielleicht Produktgruppen, die man dem Exporthandel oder der Exportindustrie zuweisen kann?

**DICKEL:** Man kann wohl sagen, daß die Aufgaben für den Exporthandel um so schwieriger werden, je stärker einerseits das Service-Bedürfnis für ein Erzeugnis ist oder je höher die technischen Anforderungen im Anlagengeschäft gestellt werden oder auch, was heute leider zur Regel geworden ist, die Anforderung an die Finanzierung.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Sehen Sie in der Zukunft für den Exporthandel zunehmende Möglichkeiten, sich in das Ausfuhrgeschäft einzuschalten?

**DICKEL:** Der Exporthandel hat sich teilweise den geänderten Gegebenheiten und Notwendigkeiten des Exportes angepaßt und muß dies auch in Zukunft weiterhin tun. Wenn er in der Lage und willens ist, den zu Beginn des Gesprächs skizzierten Konzeptionen zu folgen, sehe ich für den Exporthandel weiter recht gute Chancen.

## Die DEUTSCHE BUNDESBAHN

befördert jedes Gut jeder Zeit

- Moderne Güterwagen, auch für schwerste Güter
- Großbehälter verschiedener Art
- Paletten für rationellen Versand
- Güterkraftverkehr

sind nur einige der von ihr gebotenen Möglichkeiten.

Darum



- Transport Ihr Vorteil

Bundesbahndirektion Hamburg

## Mittelständische Industrie

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Herr Dr. Vogel, in letzter Zeit spricht man davon, daß die Industrie den Exporthandel wieder entdeckte. Bestätigen Ihre Erfahrungen diese These?

**VOGEL:** Der Exporthandel ist von der Industrie nie übersehen worden. Er war als Absatzmittler stets erforderlich. Darum halte ich auch den in letzter Zeit offensichtlich wieder größer gewordenen Spielraum des Exporthandels im Rahmen der gesamten Außenwirtschaft lediglich für ein Zeichen der Normalisierung der Geschäftstätigkeit auf den Außenmärkten.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Wie deuten Sie Stimmen aus jenen Kreisen der Industrie, die davon sprechen, man wolle heute vermehrt den Exporthandel in das Auslandsgeschäft einschalten, und wie die Bemühungen des Exporthändlers selbst, stärker als bisher die exportierende Industrie auf die Dienstleistungen aufmerksam zu machen, die er vor allem im Überseegeschäft anzubieten hat?

**VOGEL:** Diese Stimmen haben zweifellos einen Zusammenhang

mit den politischen und wirtschaftlichen Risiken des Exportgeschäfts. Ich kann hier natürlich lediglich für meine Branche und für die mittelständische Industrie sprechen. Gerade sie ist in den letzten Jahren durch eine Reihe von Erfahrungen auf die großen Unsicherheitsfaktoren im Außenhandelsgeschäft aufmerksam gemacht worden. Der direkt exportierende mittelständische Fabrikant verfügt im allgemeinen nicht über die kontinuierlichen Erfahrungen, über die Kenntnisse der Verhältnisse und auch der Menschen in den überseeischen Ländern, die es ihm ermöglichen würden, seine geschäftliche Tätigkeit stets den Entwicklungen und Notwendigkeiten in Übersee anzupassen. Hier begegnen die Bemühungen der Exporthändler, die exportierende Industrie stärker als bisher auf ihre Dienstleistungen im Überseegeschäft aufmerksam zu machen, den Erfahrungen der Industrie selbst.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Worin sehen Sie konkret die Vorteile, die speziell Ihnen der Exporthandel bei der Abwicklung Ihrer Geschäfte im Ausland bietet?

**VOGEL:** Das ergibt sich bereits aus dem vorhin Gesagten. Mit dem Schwierigkeitsgrad des Ausfuhrgeschäftes wächst meines Erachtens die Chance des Exporthändlers. Die Risiken, z. B. im Überseegeschäft, sei es in der Finanzierung, sei es in der Auftragsübernahme und -abwicklung, seien sie aber auch politischer und konjunktureller Art, kann der Inhaber eines Unternehmens, auch wenn es eine gewisse Marktbreite hat, schon informatorisch im allgemeinen nicht in dem Umfange beurteilen und damit einkalkulieren, wie es dem Exporthändler, der seit Jahren diese Märkte kennt, möglich ist.

Ich meine aber, daß gerade bei dem Versuch der Exporthändler, die Industrie verstärkt auf ihre Dienstleistungen aufmerksam zu machen, die technische Seite stärker als bisher berücksichtigt werden sollte. Das Ausfuhrgeschäft der Industrie unterscheidet sich heute doch sehr wesentlich von dem klassischen Ausfuhrgeschäft des 19. Jahrhunderts, das einmal die Größe und die Bedeutung der alten Handelshäuser begründet hat. Die heutigen Geschäfte sind ohne technische Beratung, ohne technischen Service und im Grunde genommen schon bei der Anfrage ohne Verständigung unter Technikern kaum zu machen. Darum meine ich, daß z. B. schon im Außendienst der Exporthandelsfirmen der Ingenieur oder der Wirtschaftsingenieur eine größere Rolle spielen müßte als bisher.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Für welche Ländergruppen bietet sich für Sie insbesondere eine Zusammenarbeit mit dem Exporthandel an?

**VOGEL:** Ich glaube, hier muß man stark unterscheiden. Für Europa, insbesondere den EWG-Raum, sehe ich keine großen Entwicklungsmöglichkeiten des Exporthandels. Hier verfügt die Industrie, auch die kleinen und mittleren Betriebe, im allgemeinen über ein gut eingespieltes Netz von Vertretern, Informanten und auch Erfahrungen. Anders ist das schon in Übersee. Gerade in den Geschäftsverbindungen mit den Entwicklungsländern in Afrika und in

### THEODOR VOGEL

ist alleinzeichnungsberechtigter Geschäftsführer der Dr.-Ing. Vogel GmbH mit dem Sitz in Schweinfurt und Betriebsstätten in Sontra, Istanbul und Ankara. Außerdem ist er maßgeblich an der Firma STAL S.A.L. in Beirut beteiligt. Sämtliche Firmen haben ein einheitliches Fertigungsprogramm, das von Stahlfenstern über Stahltüren bis zu Glasfassaden reicht. Das Absatzgebiet reicht von Europa über die asiatische Türkei, den Nahen und Mittleren Osten bis nach Afrika (Sudan), Persien und Kanada. Der heute 64jährige Unternehmer Dr.-Ing. Theodor Vogel ist seit 1963 Präsident der Industrie- und Handelskammer Würzburg-Schweinfurt, stellvertretender Vorsitzender des Stahlbauvereins Bayern und der Fachgruppe Stahltüren und -tore, Vorstandsmitglied des Deutschen Stahlbauverbandes, des Fachverbandes Stahlblechverarbeitung, Mitglied verschiedener Fachausschüsse einschlägiger Berufsverbände und Organisationen der gewerblichen Wirtschaft, Verwaltungsratsmitglied der Bayrischen Landesgewerbeanstalt Nürnberg, des Deutschen Kanal- und Schiffsvereins, ferner Aufsichtsratsmitglied und Vorsitzender des Aufsichtsrats des Bauhüttenverlages Frankfurt GmbH. Im Privatleben steht Vogel an führender Stelle in der deutschen Freimaurerei.

Südamerika scheint mir die Zusammenarbeit der Industrie mit dem Exporthandel ebenso wünschenswert wie notwendig. In der Pflege dieser Zusammenarbeit liegt hier noch ein „Markt“ für den Exporthandel. Das gilt meines Erachtens auch für den Osthandel. Wenn es

## Markenartikelindustrie

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Herr Thieme, wir möchten Sie als einen Vertreter der Markenartikelindustrie fragen, wie sich für Sie das Verhältnis von Exportindustrie und Exporthandel stellt?

**THIEME:** Ich möchte so sagen: Soweit ein Verhältnis da ist, ist es gut. Aber das Verhältnis ist sehr klein, weil wir auf Grund unserer Artikelstruktur seit Anbeginn eigentlich eine eigene große Exportabteilung haben, ja sogar haben müssen. Denn nur über ein eigenes weltweites Vertriebsnetz können wir unsere Artikel über Fach-Importeure — und darauf muß der Schwerpunkt gelegt werden — oder Fach-Vertretungen in die Länder einschleusen.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Herr Thieme, Sie sagen, Sie müssen eine eigene Exportabteilung halten, um die Aufgaben des Exports, wie sie sich für Sie stellen, lösen zu können.

**THIEME:** Das hat uns die Praxis gezeigt und zeigt es uns jeden Tag wieder. Denn wir haben viele Anfragen vom Exporthandel zu beantworten, und beantworten diese auch gern. Grundsätzlich sind wir dem Exporthandel natürlich nicht feindlich gesinnt. Es liegt einfach in unserer Struktur, daß wir für unsere fast 3000 Artikel mit dem Markengütezeichen glauben, den Export nur selbst durchführen zu können.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Ist diese Aussage für die Markenartikelindustrie allgemeingültig zu sehen, oder ist Ihr Haus ein Spezialfall?

**THIEME:** Ich möchte nicht sagen, daß dies allgemeingültig ist. Ich könnte mir durchaus vorstellen, daß ich bei einem Sortiment von vielleicht nur zwei oder drei gro-

dem Exporthandel hier gelänge, sich ins Gespräch zu bringen und gerade der mittelständischen Industrie Absatzmöglichkeiten zu erschließen, könnte das für seine Rolle innerhalb der deutschen Wirtschaft ganz sicher bedeutungsvolle Konsequenzen haben.

ßen Artikeln durchaus mit dem Exporthandel in größerem Umfange arbeiten könnte, weil es dann für ihn fachlich möglich ist, seine Aufgabe funktionsgerecht durchzuführen.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Es gibt also auch Fälle, daß Sie mit dem Exporthandel zusammenarbeiten. Könnten Sie uns Kriterien nennen, nach denen Sie entscheiden: Hier mache ich das Geschäft selbst und hier schalte ich den Exporthandel ein?

**THIEME:** Ja. Ich glaube, die grundsätzliche Beantwortung der ersten Frage hat schon gezeigt, daß der überwältigende Teil des Geschäfts selbst gemacht wird, weil er selbst

gemacht werden muß. Doch wo zum Beispiel in Entwicklungsländern Lizenzen unserer Vertretungen ausgeschöpft sind und wir über den Exporthandel weitere für einen oder zwei Artikel bekommen können, sind wir gern bereit und einverstanden, daß dann ein zusätzlicher Auftrag in diesem Gebiet mit Hilfe des Exporthandels hereingeholt wird. Der zweite Punkt ist, z. B. in Ostgebiete mit dem Exporthandel hineinzugehen, weil gerade dort auf Grund der Konstellation drüben der Aufbau einer eigenen Organisation gar nicht möglich ist. Hier hilft uns ein Experte, der meinetwegen in großen Stahllieferungen engagiert ist, einen Bürobedarfsauftrag anzuhängen, was wir allein gar nicht zuwege bringen könnten.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Herr Thieme, Sie haben gerade zwei Marktgebiete genannt, in denen Sie vom Exporthandel Unterstützung erfahren können. Einmal kleine Märkte — Sie nannten das Beispiel der Entwicklungsländer — und zum anderen neue Märkte — hier speziell den Osthandel. Un-

## ADOLF THIEME

geboren 1919, begann seine kaufmännische Laufbahn nach der Entlassung aus englischer Kriegsgefangenschaft erst im Jahre 1946. Er besuchte in den Jahren 1947/1948 die Leibniz-Akademie für Wirtschaft und Verwaltung in Hannover und war bei der Firma H. Bahlsen, Hannover, bis zum Jahre 1950 im Außendienst und als Betriebs-Assistent tätig. Nach seiner Heirat mit der ältesten Tochter des verstorbenen Fabrikanten Fritz Beindorff, eines Mitinhabers und Geschäftsführers der Firma Günther Wagner Pelikan-Werke, wechselte er zur Kali-Chemie AG., Hannover, über und war hier nach Tätigkeiten im Außendienst und als Niederlassungsleiter ab 1953 Verkaufsleiter in der Hauptverwaltung der Kali-Chemie in Hannover. Im Jahre 1955 trat Thieme in die Firma Günther Wagner Pelikan-Werke, Hannover, ein, deren Mitinhaberin seine Frau ist. Hier übernahm er die Aufgabe der Planungsleitung mit der gesamten Betriebsplanung für das Pelikan-Werk und seine zu damaliger Zeit sieben Tochterfabriken im In- und Ausland. In dieser Position erhielt er 1956 Prokura und wurde 1959 Geschäftsführer der Firmen Günther Wagner Verwaltungs GmbH und Günther Wagner Pelikan-Werke. In seiner Eigenschaft als Geschäftsführer der gesamten Firmengruppe ist Thieme Vorsitzter des Aufsichtsrates der H. von Gimborn AG., Emmerich, Mitglied des Aufsichtsrates der Roto-Werke AG., Königslutter, erster Vorsitzender der Fachabteilung Chemischer Bürobedarf im Verband der Chemischen Industrie sowie Mitglied des Messeausschusses „Büroindustrie“ der Hannover-Messe.



sere Frage: Kann der Exporthandel Ihnen auch in einer anderen Weise zu neuen Märkten verhelfen, oder übernehmen Sie diese Aufgabe selbst?

**THIEME:** Grundsätzlich würde ich sagen: Wir machen es selbst, wenn die erste Recherche ergeben hat, daß dieser Markt es lohnt, selbst zu exportieren. Der Grund hierfür ist, daß wir die Markterkundung nach unserer Meinung nur selbst machen können. Denn es kostet viel Geld, wenn Sie an die 3000 Artikel mit ihren entsprechenden Anwendungsgebieten denken. Es geht ja nicht darum, einen Füllhalter in irgendein Land zu exportieren. Wenn es nur darum ginge, dann würde das gelten, was ich vorhin zum Markenartikler mit kleinem Sortiment sagte. Hier geht es darum, zunächst die speziell für dieses Land geeignete Anwendungstechnik zu erforschen und diese dann als Service gemeinsam mit dem Artikel auf den Markt zu bringen. Ein Beispiel wäre die Anwendung eines Kohlepapiers für die Buchhaltung. Wenn Sie besonders an die jungen Staaten denken, dann erkennen Sie, daß eine solche Produktberatung nur ein Fachmann machen kann. Das kann aber nicht der übliche Exporteur mit seinem üblichen Apparat.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Liegt es nun teilweise auch am Produkt, daß Sie den Exporthandel in solchen speziellen Fragen weniger einschalten können? Ist es vielleicht für andere Produkte, die weniger erklärungsbedürftig sind, günstiger, den Exporthandel einzuschalten?

**THIEME:** Ja, das würde ich auf jeden Fall bejahen insofern, als ich glaube, daß es vom Artikel

abhängig ist. Je mehr dieser einer intensiven Einführungsarbeit und eines weitreichenden Service bedarf, um so mehr muß man mit Fachleuten arbeiten.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Herr Thieme, der Prospekt der Arbeitsgemeinschaft der deutschen Exporteurvereine, der vor kurzem der Industrie vorgelegt worden ist, steht unter dem Motto: „Export — aber rationell“. Hiermit wird angesprochen, daß Exporthändler vielleicht manches Geschäft kostengünstiger, d. h. rationeller, abwickeln können, als es die Industrie im Direktexport zu tun vermag. Bestätigen Ihre Erfahrungen ein solches werbliches Argument?

**THIEME:** Ich würde sagen: Ja. Und zwar aus eigener Erfahrung, denn Sie müssen unser Geschäft genauer kennen, um diesen Schluß ziehen zu können. Wir sind zwar Markenartikler, haben aber in unserem großen Artikelprogramm auch Artikel, die mehr Preisartikel sind als Markenartikel im Sinne der deutschen Markenartikler. Und immer dann, wenn ein Artikel zum Preisartikel wird auf dem Markt X oder Y, mag es sein, daß der Exporthandel günstiger arbeiten kann als wir selbst.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Kommt es in der Praxis vor, daß der Exporthandel Wünsche von ausländischen Märkten an Sie heranträgt, Wünsche nach einem bestimmten Produkt, um spezifischen Bedarfen nachzukommen?

**THIEME:** Ich möchte jetzt dem Exporthandel nicht Unrecht tun: In unserem Arbeitsalltag sieht es so aus, daß wir diese spezifischen Bedarfwünsche vom Fachimporteur des betreffenden Landes vorgelegt bekommen.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Könnten Sie sich vorstellen, daß ein solcher Kontakt, der übrigens von seiten des Exporthandels gerade mit seiner Öffentlichkeitsarbeit angestrebt wird, in Zukunft verstärkt möglich ist?

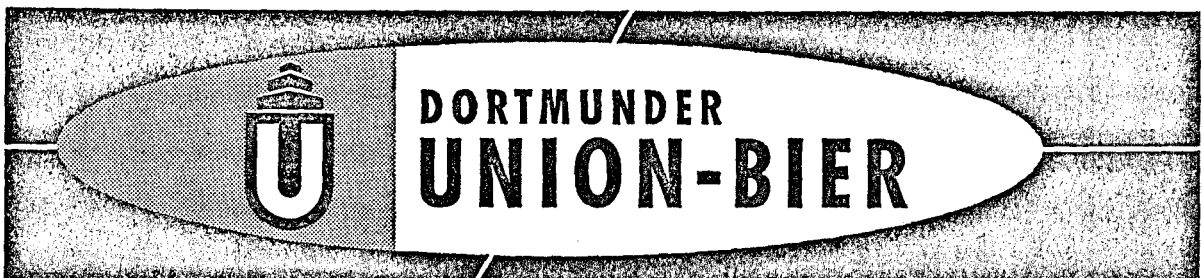
**THIEME:** Das glaube ich sicher, aber mit all den Einschränkungen, die ich schon erwähnt habe.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Welche Leistungen wünschen Sie sich als ein Markenartikler vom Exporthandel, wenn Sie ihn verstärkt in Ihre Bemühungen um das Auslandsgeschäft einschalten wollen? Was muß er Ihnen bieten, um als ein Partner im Exporthandel mit Ihnen gemeinsam aufzutreten?

**THIEME:** Erstens müßte er als Vorleistung uns für unsere 3000 Artikel Kaufgewohnheiten aufzeigen und einen Markt schaffen. Zweitens muß er bereit sein, einen Teil der Werbung mitzutragen. Drittens muß er in der Lage sein, einen Preis zu bilden, der im Ausland marktgerecht ist und uns ein Optimum an Absatz und Gewinn garantiert.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Herr Thieme, nach dem bisher Gesagten kann man vielleicht so resümieren: Sie sagen „Ja“ zur Partnerschaft mit dem Exporthandel?

**THIEME:** Ja, so würde ich sagen. Dann allerdings in der Form nicht des üblichen Exporthandels, wie wir ihn gewohnt sind und wie uns Anfragen täglich immer wieder erreichen, sondern in der Form, daß mit einem Exporthandelshaus ein Ausschließlichkeitsvertrag gemacht wird. Damit stellt dieser — zumindest in dieser Sparte — unseren Vertreter dar, es kommt also zu einer ganz engen „Heirat“.



## Die Stimme des Wissenschaftlers

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Herr Professor Henzler, Sie verfolgen seit langer Zeit die Stellung von Exportindustrie und Exporthandel. Wir dürfen verweisen auf Ihre Arbeit aus dem Jahre 1956 über die Tendenz zum Direktexport. Die letzten Jahre waren eigentlich gekennzeichnet durch ein immer wiederkommendes Aufflackern eines Streites zwischen Exporthandel und Exportindustrie. Wie ist es eigentlich zu dieser lange Jahre währenden Diskussion, zu diesem Streit zwischen den beiden Institutionen in unserem Außenhandelsbereich gekommen?

**HENZLER:** Als ich mich zum ersten Mal mit dieser Auseinandersetzung zwischen exportierenden Industrien und dem Exporthandel beschäftigt habe, konnte ich feststellen, daß diese Auseinandersetzung etwa auf die Zeit der Jahrhundertwende zurückgeht und daß seitdem doch Teile des Exportvolumens vom Exporthandel an die Exportindustrie übergegangen sind. Und es ist wohl verständlich, daß der Exporthandel in dem Grade, in dem nun die Exportindustrie eben die Direktverbindungen zum Ausland suchte, sich um seine Existenz und seine Chancen Sorgen machte. So ist es zu dieser Spannung zwischen Exporthandel und Exportindustrie gekommen.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Wenn Sie das Verhältnis heute betrachten, würden Sie dann davon sprechen, daß gegenwärtig eine Tendenz besteht zum direkten Export oder vielleicht eine gegenläufige zum indirekten Export?

**HENZLER:** Es ist schwer, darüber ein allgemeines Urteil zu fällen, aber das, was ich bei meiner ersten Beschäftigung mit Direktexport-Tendenzen festgestellt habe, gilt im wesentlichen auch heute noch. Jedenfalls ist es die Regel, und es sind nun unter dem Eindruck der Weiterentwicklung des Exporthandels, aber auch der Weiterentwicklung der Industrie, verschiedene Ausnahmen hinzugekommen, die aber nach meiner Über-

zeugung leider oder naturgemäß bis jetzt Ausnahmen bleiben mußten.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Sie wollen damit sagen, daß eine solche generelle Aussage sehr schwierig und auch gefahrvoll ist. Gibt es vielleicht Faktoren, nach denen man bestimmen kann, ob eine solche Tendenz sich in der Zukunft zeigen wird, sagen wir die absatzwirtschaftliche Leistung des Exporthandels oder der Exportindustrie? Oder ist eine solche Tendenz vielleicht auch mitbestimmt von Bedarfsäußerungen im Exportmarkt?

**HENZLER:** Ich meine, daß die exportierende Investitionsgüterindustrie nach wie vor vorwiegend direkt exportiert. Daß auf der anderen Seite Ausnahmen vorgekommen sind und vorkommen, ändert an dieser Tatsache nichts. Und das ist maßgeblich bestimmend für die Auseinandersetzung zwischen Exporthandel und exportorientierter Industrie.

Andererseits ist allerdings festzustellen, daß mit der Verschärfung der Konkurrenz auf den Exportmärkten im Bereich der Exportwirtschaft das Marktgewicht an Bedeutung gewinnt, also die ständige Beobachtung des Marktes, auch der

ständige Besuch von Marktveranstaltungen im fremden Land, in das man exportieren möchte. Von Bedeutung ist ferner die Frage, ob z. B. in einem Land, nach dem man exportieren möchte, eine eingespielte Vertriebsorganisation vorhanden ist oder nicht. Unter den EWG-Partnern gibt es ja manchen, der hierüber nicht verfügt. Wir haben in mehreren Fällen in letzter Zeit konstatieren können, daß sich Produktionsfilialen der exportorientierten Industrie in Exportmärkten etablierten; in diesen Fällen können wir nicht mehr wie früher von einem Industrie-Direktexport sprechen. An die Stelle eines kontinuierlichen Güterexports ist ein im wesentlichen einmaliger Kapitalexport getreten.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Der Begriff „Direkt-Export“, wie wir ihn früher gebraucht haben, entspricht dann nicht mehr der heutigen Entwicklung?

**HENZLER:** Nicht mehr ausschließlich.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Man müßte vielleicht einen neuen Begriff hierfür suchen! Dürfen wir hier vielleicht eine Frage anschließen? In Ihren Arbeiten sprechen Sie von einem struktur-konstanten Direktexport. Sie beziehen diese Aussage weitgehend auf das Produkt. Kann

### REINHOLD HENZLER

ist aus der Schule von Josef Hellauer, dem Begründer der Welt handelslehre, hervorgegangen. Nach der Emeritierung seines Lehrers wurde er auf dessen Lehrstuhl an der Universität Frankfurt/Main berufen. Seit 1952 ist er an der Universität Hamburg tätig. Prof. Dr. Reinhold Henzler befaßt sich seit etwa einem Jahrzehnt mit der „Tendenz zum Direktexport“. Durch engen Kontakt mit der Praxis verfolgt er ständig den sich seit einiger Zeit vollziehenden Strukturwandel im Export- und Importhandel. Aus dieser Beschäftigung ist sein vielbeachtetes Werk „Betriebswirtschaftslehre des Außenhandels“ (1962) hervorgegangen. Der heute 62jährige Gelehrte ist Direktor des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der Universität Hamburg, ferner Direktor des Seminars für Handel und Marktwesen sowie des Instituts für Genossenschaftswesen, ebenfalls in Hamburg. Den Lesern des WIRTSCHAFTSDIENST ist Prof. Henzler als Verfasser verschiedener Aufsätze über Handels- und speziell Außenhandelsfragen bekannt (vgl. zuletzt Heft 5/1965, S. 261 ff., und Heft 4/1965, S. 216 ff.).

man eine solche Aussage auch heute noch machen? Es gibt doch Beispiele, daß Exporthandelshäuser ganze Anlagen exportieren. Das sind die Produkte, die Sie damals als dem struktur-konstanten Direktexport zufallend bezeichnet haben. Trifft es auch heute noch zu, daß das Produkt so weit für Direktexport oder indirekten Export bestimmend ist?

HENZLER: In der Regel ja. Der Fall, den Sie genannt haben, ist ein typischer Ausnahmefall. Es ist die Firma, die heute in einem großen Umfang technische Kaufleute und Ingenieure beschäftigt und im Grund ein technisches Angebot abzugeben imstande ist. Aber das ist ja doch die Ausnahme. Der struktur-konstante indirekte Export, also derjenige Export, der nach wie vor über den Exporthandel geht, gewinnt unter dem Gesichtspunkt der Marktbearbeitung der sogenannten sortimentsbedürftigen Artikel an Bedeutung. Das Schwergewicht wird nicht mehr auf den Export eines bestimmten Erzeugnisses gelegt, sondern eines Sortiments, eines meist bedarfsorientierten Sortiments — wobei ich mir über die Ungenauigkeit des Ausdrucks völlig im klaren bin. Aber immerhin: Ich beobachte immer mehr, daß das sortimentsbedürftige Exporterzeugnis die Domäne für den Exporthändler darstellt. Damit kann sich die Exportindustrie nicht, jedenfalls nie in gleicher Weise, beschäftigen, sie wollte denn auch Exporthändler werden.

WIRTSCHAFTSDIENST: ... wobei wir vielleicht Sortiment nicht so eng sehen dürfen als ein Sortiment eines Binnenhändlers, sondern Sortiment durchaus im weiteren Sinne, um beispielsweise auch den Anlagen-Export einbeziehen zu können.

HENZLER: Ich wünschte ja mitunter, es wäre so. Aber ich beobachte das doch nur in Ausnahmefällen.

WIRTSCHAFTSDIENST: Meinen Sie, daß die Ausnahmen, die wir ansprechen, sich mehren? Wir kennen heute viele Beispiele: Die Lieferung einer Zündholzfabrik nach Zypern, die einer anderen nach Madagaskar, beide Male über den

Exporthandel. Wir kennen die Beispiele, daß ganze Krankenhäuser ins Ausland geliefert werden, die gleichsam ein Sortiment von verschiedenen Zubehöerteilen darstellen.

HENZLER: Wenn wir das Krankenhaus als Beispiel nehmen, so würde ich doch meinen, daß die Vorarbeit, die für die Vielfältigkeit der Aggregate geleistet werden muß, tatsächlich vom Handel geleistet werden kann. Hier hat er wirklich eine Chance, sich zu betätigen. Noch eines betrifft die Frage der Tendenz zum Direktexport: Die Industrie gibt heute ein sehr differenziertes Angebot bezüglich eines Auftrags, den sie haben möchte, ab, und der Importeur im fremden Land nimmt dieses Angebot entgegen, analysiert es nach Aggregaten und stellt fest, daß die betreffende Industrie zahlreiche Zuliefererbetriebe in Anspruch nimmt. Nun versucht der Importeur, alle Zulieferer festzustellen und diese einzelnen Erzeugnisse direkt von den jeweiligen Industriebetrieben zu beziehen. Das bedeutet eine vom Importeur erzwungene Verstärkung der Tendenz zum Direktexport. Das ist keine ganz feine Art, aber es ist nun mal heute die Tendenz.

WIRTSCHAFTSDIENST: Dürfen wir vielleicht jetzt die Frage stellen: Was erwartet die Exportindustrie vom Exporthandel?

HENZLER: Das ist schwierig zu sagen, was sie erwartet. Ich könnte mir vorstellen, daß eine Zusammenarbeit darin besteht, daß sich der Exporthandel dem Marktschwergewicht, dem die Industrie allein immer nur teilweise in gleicher Weise gerecht werden kann wie der Exporthandel, in Verbindung mit der Industrie mehr annimmt. Das würde bedeuten, daß etwa die Kenntnis des fremden Landes vom Exporthandel der Industrie so zur Verfügung gestellt wird, daß die Produktgestaltung anders als bisher und noch mehr darauf eingestellt wird, daß er das akquisitorische Verhalten und Gestalten der Industrie (z. B. Farbgebung der Güter, Wahl von Markennamen, Mitarbeit von Exportvertretern) nach seiner Auslandsmarktanalyse und

-beobachtung mitbestimmt. Ferner könnte dem Exporthändler in manchen Fällen mehr als bisher die Auftragsabwicklung, die Überwachung derselben bis zur Bezahlung übertragen werden. Dabei besteht natürlich die Gefahr, daß der Exporthändler in die Nähe eines Exportvertreters der betreffenden Industrie rückt. Das wird nicht zu umgehen sein. In jüngster Zeit sind übrigens mittlere exportierende Industrieunternehmen in anderen Ländern, z. B. der Schweiz, mit dem Exporthandel in Beratungen dieser Art eingetreten.

WIRTSCHAFTSDIENST: Herr Professor, Sie haben vorhin das Wort „Zusammenarbeit“ genannt. Sie meinen die Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie. Wenn man davon ausgeht, daß ein Unternehmen produktionsorientiert auf der einen Seite und marktorientiert auf der anderen Seite sein muß, kann man dann hier nicht die Frage stellen, ob sich zwei Partner zusammenfinden: ein produktionsorientierter (die Exportindustrie) und ein marktorientierter (der Exporthandel)?

HENZLER: Ich glaube, das ist die einzige Richtung, in der die verstärkte Kooperation gesucht werden kann. Ich halte nicht viel davon — das ist etwas scharf formuliert —, wenn heute viele Industriebetriebe, die bisher eine Marktforschung gar nicht kannten, jetzt zu einem relativ späten Zeitpunkt durch Beschäftigung einiger junger Leute glauben, sich mit dieser Tätigkeit nun selbst abgeben zu müssen. Da halte ich doch die Zusammenarbeit mit einem qualifizierten Exporthandelsbetrieb für viel besser. Und ich halte es auch nur für die zweitbeste Lösung, daß der Exporthändler sich nun zunehmend mit technischen Fragen beschäftigt — Ausnahmen bestätigen vielleicht diese Regel. Warum sollte es nicht möglich sein, daß z. B. Industriebetriebe mit qualifizierten Exporthändlern zusammen auf der Hannover-Messe erscheinen? Oder: Warum sollte es nicht möglich sein, daß beide zusammen mit den Auslands-Handelskammern arbeiten und sich über diese zusammen um Aufträge bemühen? Oder: Soll-

te es nicht auch möglich sein, bei einer Ausschreibung eines fremden Landes, an der ein Exportindustriebetrieb interessiert ist, sofort den Händler mit hinzuzunehmen und zu fragen: Welche Gesichtspunkte habe ich bei der Abgabe meiner Offerte gerade im Hinblick auf dieses Land zu berücksichtigen, damit diese Submission für beide Teile vorteilhaft wird?

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Wir kennen in diesem Zusammenhang bereits eine Konstruktion der Zusammenarbeit zwischen Exporthandel und Exportindustrie, den sogenannten Exportring, bei dem mehrere Industriefirmen unter der Führung eines Exporthandelshauses ein Ausfuhrgeschäft abwickeln. Ist dies nicht vielleicht eine Form der Zusammenarbeit?

**HENZLER:** Ja, zweifellos. Ich bin der festen Überzeugung, daß das eine solche Form ist...

**WIRTSCHAFTSDIENST:** ... die vielleicht in der Zukunft verstärkt Anwendung finden kann?

**HENZLER:** Ja, das ist meine Überzeugung.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Herr Professor, wir sagen also: Der Exporthandel hat durchaus Chancen, gerade in der Zusammenarbeit. Welche Maßnahmen nun sollte der Export-

handel zusätzlich ergreifen, um verstärkt in den Absatzweg zwischen Industrie und Auslandsmarkt eingeschaltet zu werden?

**HENZLER:** Zunächst ist — und zwar immer wieder — eine Publizitätsfrage zu lösen. Es ist erforderlich, daß der Exporthandel noch mehr als bisher und mit Nachdruck darauf hinweist, worin er seine speziellen Aufgaben — in der Risikoübernahme, in der Frage der Marktforschung, der Kontaktnahme, der Herstellung einer Verbindung zwischen Importeur und Exportindustrie — sieht. Es müßte doch eigentlich im Interesse der Volkswirtschaften liegen, hier ein Nebeneinanderarbeiten unwirtschaftlicher Art tunlichst zu vermeiden und gleichzeitig vielen mittleren Exportindustriunternehmen zu helfen. Ich glaube, daß der Exporthändler dank seiner Kenntnis des Landes und der Bonität vieler Kunden, kurz: dank seiner Auslandsmarktnähe von vornherein eher als mancher industrielle Direktexporteur sagen kann: Diese Risiken sind tragbar oder sie sind eben nicht tragbar. Mancher Ausfall könnte vermieden werden, wenn es gelänge, hier den Exporthändler stärker einzuschalten.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Sie sagen damit, daß es nicht ausreicht, nur

einen Prospekt herauszugeben, sondern, daß die werbliche Tätigkeit verstärkt werden muß. Zum anderen sagen Sie, daß die Funktionen des Exporthandels andere werden müßten. Man kann vielleicht sagen: Der Exporthandel müßte mehr in die Funktion eines Beraters der Industrie hineinwachsen.

**HENZLER:** Ja, ich bin der festen Überzeugung, daß es das Optimale wäre, was man erreichen könnte, wenn sich Exporthändler mit industriellen Exporteuren so eng verzahnen würden, daß sie gleichsam als ein Team den Export durchführen.

**WIRTSCHAFTSDIENST:** Sie nannten vorhin das Wort Volkswirtschaft. Können Sie eine Aussage darüber machen, welcher gesamtwirtschaftliche Nutzen durch eine solche Teamarbeit erzielt werden könnte?

**HENZLER:** Wir befinden uns ja gerade in einer Periode des Überhangs des Imports. Ich könnte mir vorstellen, daß solche Überhänge schwächer wären oder vielleicht auch einmal nicht eintreten würden, wenn es gelänge, in dieser das technische und das Marktgewicht berücksichtigenden Kooperation die ausländischen Märkte ständig zu bearbeiten.

## ***Tradition und Erfahrung,***

Auslandsvertretungen in  
Beirut, Buenos Aires,  
Johannesburg, Kalro,  
Kapstadt, Madrid,  
Rio de Janeiro,  
Tokio und Windhoek

fachliches Können und weltweite Verbindungen bilden die Grundlagen unserer Arbeit. Auf ihnen baut sich unser vielfältiger Kundendienst auf. Seine Vorteile sollten auch Sie sich zunutze machen.

**COMMERZBANK**  
AKTIENGESELLSCHAFT

Hauptverwaltungen in  
DUSSELDORF · FRANKFURT A. M. · HAMBURG  
Geschäftsstellen überall in der Bundesrepublik und in West-Berlin