

Liesner, Klaus

Article — Digitized Version

Die Anlagen-Exportgemeinschaft

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Liesner, Klaus (1964) : Die Anlagen-Exportgemeinschaft, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 44, Iss. 3, pp. X-XII

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141782>

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.

Absatzvorbereitung und -anbahnung als auch die Absatzdurchführung in eigener Regie übernimmt, und die wir auf Grund ihrer besonders hohen Funktionsübernahme für die Mitglieder auch als „totale“ Exportgemeinschaft bezeichnen könnten. Ihr gegenüber steht die „partielle“ Exportgemeinschaft, die sich auf die Funktionen vor (Absatzvorbereitung und -anbahnung) oder nach Absatzdurchführung beschränkt und für die — je nach Ausprägung — die Bezeichnungen Förderungsgemeinschaft, Vermittlungsgemeinschaft und Kundendienstgemeinschaft vorgeschlagen worden sind.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die Exportgemeinschaft in vielen Fällen, besonders in Industriezweigen, die stark klein- oder mittelbetrieblich konstruiert sind, ein Mittel darstellt, Auslandsmärkte zu erschließen bzw. zu erhalten.

Damit sollen die Schwierigkeiten, die sich solchen Zusammenschlüssen in den Weg stellen können, nicht übersehen werden. Sie sind vor allem in der Mentalität der Unternehmer begründet, die nicht immer geneigt sind, ihre Eigeninteressen denen der Gemeinschaft unterzuordnen und ihre unternehmungspolitischen Ziele zu harmonisieren. Probleme liegen aber auch in effektiven Unterschieden in der Interessenlage der Beteiligten, die oft nicht leicht aufeinander abzustimmen sind.

Zahlreiche positive Erfahrungen mit Exportgemeinschaften in der jüngsten Vergangenheit lassen jedoch darauf schließen, daß sich auch in der Haltung der Unternehmerschaft ein Wandel anbahnt, der die Idee wie die Methoden des gemeinschaftlichen Vorgehens im Export weiter fördern kann.

Die Anlagen-Exportgemeinschaft

Dr. Claus Liesner, Hamburg

Seit dem Ende des 19. Jahrhunderts haben sich bei der Ausfuhr industrieller Erzeugnisse die Absatzbedingungen auf den Auslandsmärkten beträchtlich verändert. Der Einfuhrbedarf der Abnehmerländer verlagert sich im Zuge ihrer Industrialisierung von Konsumerzeugnissen mehr und mehr zu hochwertigen Investitionsgütern. Innerhalb des Imports von Produktionsmitteln steigt dabei besonders der Bedarf an vollständigen Fertigungsanlagen und anderen kompletten Einrichtungen; das Anlagengeschäft gewinnt zunehmend an Gewicht.

Die veränderten und differenzierten Bedarfsanforderungen der ausländischen Abnehmer und der sich verschärfende Angebotswettbewerb stellen das einzelne exportierende Industrieunternehmen vor neue absatzwirtschaftliche Probleme. Die Exportaufgabe hat sich ausgedehnt. Eine entsprechende Ausfuhrorganisation aber erfordert ein hohes Investitionskapital und ist mit Absatzkosten und -risiken verbunden, die mit der Marktferne und räumlichen Ausdehnung der Absatzgebiete noch zunehmen.

CHARAKTERISTIK DER ANLAGEN-EXPORTGEMEINSCHAFT

Das Streben der Industriebetriebe, diese exportwirtschaftlichen Probleme zu meistern und ihren Exportabsatz zu sichern, hat die industriellen Exportgemeinschaften entstehen lassen. Unter ihren verschiedenartigen Arten stellt die Anlagen-Exportgemeinschaft eine besondere Erscheinungsform dar. Sie ist ein funktioneller Zusammenschluß mehrerer rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Industriebetriebe auf Konsortialbasis, die sich unter Verzicht auf Wettbewerbsabsprachen gemeinsam an einer ausländischen Ausschreibung beteiligen und einen Großauftrag oder die Lieferung einer vollständigen Anlage übernehmen.

Der ad hoc-Charakter des Anlagengeschäfts prägt die Zusammenarbeit der verschiedenen Hersteller in diesem Zusammenschluß als Arbeitsgemeinschaft, die sich nach Erreichen ihres Zieles wieder auflöst. Die bei den einzelnen Projekten abweichenden Bedingungen und unterschiedlichen Bedarfswünsche der Abnehmer zwingen dazu, den Mitgliederkreis von Fall zu Fall neu zusammenzustellen. Doch es bestehen auch einige Anlagen-Exportgemeinschaften, die über einen festen Stamm einander im Herstellungsprogramm ergänzender Firmen verfügen, die immer wieder zusammenarbeiten, wenn ein neues Großprojekt in Angriff genommen werden soll.

Aus der Natur der Geschäftsart heraus kommt es jedoch nur selten zu festen Organisationsformen, z. B. zum Aufbau einer selbständigen gemeinsam getragenen Exportzentrale. In der Regel übernimmt ein Mitgliedsunternehmen die Federführung der Gemeinschaft. Dabei hat der Konsortialvertrag aber keine Rechtswirkung auf die Lieferung. Die Erfüllung der einzelnen Lieferverpflichtung beruht auf Individualverträgen der einzelnen Hersteller mit dem ausländischen Abnehmer der Gemeinschaft.

GRÜNDE FÜR EINE ZUSAMMENARBEIT IM ANLAGENEXPORT

Bei der Errichtung neuer Industrieanlagen übernehmen die Auftraggeber nur selten selbst die Aufgabe, die erforderlichen Produktionsgüter bei einer Vielzahl von Lieferbetrieben einzeln zu beschaffen. Vielmehr werden die Aufträge meist auf Lieferung kompletter Anlagen im Wege einer Submission vergeben. Beim Anlagenexport handelt es sich dabei zumeist um die Ausfuhr einander ergänzender Erzeugnisse, die an ihrem Einsatzort im Importland zu einer technischen und wirtschaftlichen Einheit zusammengefaßt werden und einer komplexen Bedarfsart dienen.

Ein solcher Export kompletter technischer Anlagen, deren Lieferzusage in der Regel Voraussetzung für einen Zuschlag in der Submission ist, übersteigt aber selbst bei Großunternehmen sowohl vom Fertigungsprogramm her als auch organisatorisch und finanziell die Kapazität eines einzelnen Unternehmens. Dieser Nachfrage nach „geschlossenen Angebotsportimenten“ können die meisten Hersteller, zumal sie sich zum Zwecke einer wirtschaftlichen Fertigung spezialisieren müssen, ohne Gemeinschaftsbildung nicht entsprechen.

Darüber hinaus geht es im Anlagenexport auch nicht allein darum, die einzelnen Maschinen und Aggregate herzustellen, zu liefern und zu montieren. Die Vorbereitung und Abwicklung sog. „Package Contracts“ fordern vom exportierenden Hersteller eine Vielzahl zusätzlicher Leistungen. Bis zum „schlüsselfertigen“ Aufbau und bis zur Inbetriebnahme müssen die Anlagen genau projektiert und die einzelnen Aggregate aufeinander abgestimmt werden. Der Lieferung und Montage folgen die Ausbildung und Einweisung der ausländischen Techniker und Arbeiter, die Planung des Fertigungsablaufes sowie die Beratung der Auftraggeber im zweckgerechten und wirtschaftlichen Aufbau der kaufmännischen Organisation. Die wachsende Kompliziertheit und daraus entstehende Erklärungsbedürftigkeit maschineller Anlagen machen es ferner erforderlich, daß der Abnehmer mit der richtigen Handhabung und Anwendung vertraut gemacht werden muß. Hinzu kommt die Bereitstellung von Wartungs- und Reparaturdiensten.

Bei erklärungsbedürftigen Gütern werden die Exportmöglichkeiten häufig sogar davon abhängen, ob der Hersteller einen leistungsfähigen Wartungsdienst garantieren kann. Der Organisation eines umfassenden Kundendienstes im Ausland stehen aber — vom einzelnen Unternehmen aus betrachtet — wirtschaftliche und personelle Probleme entgegen. Der Exportabsatz eines Industrieunternehmens teilt sich meist auf eine Reihe von Ländern auf. Das Absatzvolumen je Abnehmerland ist deshalb relativ gering. Die Schwierigkeiten nehmen noch zu, wenn die Exporterzeugnisse, die herstellungstechnisch verwandt sind, absatzwirtschaftlich divergieren und eine ausgedehnte Verwendungstreuung aufweisen. Darüber hinaus fehlt es häufig an geeigneten Ingenieuren, die einen Wartungsdienst aufziehen können. Selbst bedeutende Unternehmen können daher nicht für alle zu bearbeitenden Exportgebiete eigene Wartungs- oder Reparaturdienste unterhalten.

Daraus ergibt sich, daß die Probleme des Anlagenexports, besonders wenn es sich um Aufträge zum Aufbau vollständiger Industriewerke handelt, von einem Unternehmen allein nicht gemeistert werden können. Erst die Zusammenarbeit mehrerer Industrieunternehmen in einer Anlagen-Exportgemeinschaft erbringt dazu die personellen, technischen und wirtschaftlichen Voraussetzungen. Für die Mitgliederbetriebe ergibt sich dabei neben dem Vorteil einer breiteren Lieferungs- und Leistungsbasis auch die Möglichkeit, die Risiken, die mit dem Anlagengeschäft verbunden sind, weitestgehend gemeinsam zu tragen. Außerdem

können die kostspieligen Vorleistungen bis zur eventuellen Auftragserteilung leichter gemeinschaftlich bewältigt werden. Wie wichtig dieser Gesichtspunkt ist, zeigt der im Anlagengeschäft durchweg gültige Erfahrungssatz, daß von hundert diskutierten Projekten nur zehn für eine ernstliche Bearbeitung in Frage kommen und von diesen zehn eines zum Abschluß führt.

Der Bedarf an vollständigen Anlagen hat häufig aber auch im Abnehmerland die Absatzwege verändert. In zahlreichen Ländern schaltet sich der Staat aktiv in die Planung von Großvorhaben zur wirtschaftlichen Entwicklung und in die Vergabe der Aufträge durch Schaffung einer zentralen staatlichen Einfuhrstelle mit technischer Abnahmekommission ein. Der Zusammenschluß von Herstellern in einer Anlagen-Exportgemeinschaft setzt der Konzentration auf der Abnehmerseite im Importland ein starkes Gewicht des exportierenden Unternehmens entgegen. Damit wachsen die Aussichten auf einen Zuschlag in der Ausschreibung und auf günstigere Bedingungen.

Der Anstoß zur Bildung einer Anlagen-Exportgemeinschaft mit einem zentralen federführenden Unternehmen kommt jedoch nicht nur von seiten der exportierenden Hersteller. Häufig geht die Anregung unmittelbar von den ausländischen Behörden aus. Bei der Vielzahl von Lieferanten, die beim Aufbau vollständiger Anlagen oder anderen Großprojekten heranzuziehen sind, ist den Einfuhrstellen meist daran gelegen, die Planung und Abstimmung der technischen Einzelheiten aufeinander sowie die Abwicklung bis zur Übergabe einem leitenden Unternehmen oder einem zentralen Gemeinschaftsbüro im Herstellungsland zu übertragen, um mit nur einem Beauftragten verhandeln zu müssen.

Damit wird die Bedeutung der funktionsintegrierenden Anlagen-Exportgemeinschaft in ihrer Leistung für Hersteller und Abnehmer sichtbar.

PROBLEME DER AUFTRAGS- UND INSBESONDERE KOSTENVERTEILUNG

Einer Gemeinschaftsarbeit im Anlagenexport stehen von der Marktseite her nur geringe Grenzen entgegen. Die hauptsächlichsten Probleme ergeben sich vielmehr aus den konkurrierenden gegenseitigen Beziehungen und Ansprüchen der Gemeinschaftsmitglieder, vor allem bei der Auftrags- und Kostenverteilung.

Möglichkeiten der Auftragsverteilung

Besteht das Angebot der Anlagen-Exportgemeinschaft aus einander ergänzenden, nicht miteinander im Wettbewerb stehenden Erzeugnissen und ist jeder Hersteller im vertikalen Exportprogramm nur einmal vertreten, ergeben sich bei der Auftragsverteilung keine Probleme.

Dagegen bereitet die Auftragsvergabe bei einem horizontalen Zusammenschluß von Herstellern konkurrierender Erzeugnisse Schwierigkeiten, da die Lieferungen hier nach bestimmten Umlageschlüsseln auf die Mitglieder verteilt werden müssen. Die hauptsächlichsten Umlageverfahren, die von der jeweiligen Produktionskapazität, Beschäftigtenanzahl oder Exportquote (Ver-

hältnis vom Exportumsatz zum Gesamtumsatz eines Unternehmens) ausgehen, kommen nur als Behelfe in Betracht, da sie als quantitative Größen besondere qualitative Gegebenheiten der einzelnen Mitgliederunternehmen nicht berücksichtigen können. Eine Vergabe der Aufträge ausschließlich nach dem Gesichtspunkt des billigsten Angebotes dürfte jedoch einen Preiskampf und Spannungen innerhalb der Gemeinschaft auslösen.

Die Frage der Auftragsverteilung wird daher in der Praxis am besten dahingehend zu lösen sein, daß die Exportgemeinschaft einen starren Verteilungsmodus umgeht und sich jeweils über die Vergabe der Lieferungen einigt. Neben besonderen qualitativen und quantitativen Bedarfsanforderungen der Abnehmer sollte dabei im Interesse der Wirtschaftlichkeit sowie einer kurzen Lieferzeit die jeweilige Beschäftigungslage der einzelnen Hersteller in der Exportgemeinschaft entscheidend sein.

Schlüssel für die Kostenumlage

Die Verteilung der durch die Gemeinschaftsarbeit entstehenden Kosten stellt den zweiten Problemkreis in einer Anlagen-Exportgemeinschaft dar. Während auftragsbezogene Kosten den einzelnen Lieferunternehmen direkt zurechenbar sind, müssen die Kosten gemeinschaftlicher Funktionsausübung (Marktforschung, Werbung, Angebote, Kundendienst etc.) auf indirekte Weise nach einem Schlüssel auf die Mitglieder umgelegt werden. Ein exaktes Verfahren, das alle kostenverursachenden Funktionen anteilig erfaßt, ist jedoch bisher nicht gegeben. Es fehlt im Absatz am faßbaren, rechenhaften **Leistungsergebnis**, das — als Maßgröße für die Schlüsselstellung verwandt — mit der Kostenverursachung in eindeutiger Beziehung steht.

Anlagen-Exportgemeinschaften arbeiten daher in der Praxis mit folgenden Verfahren, die einzeln oder kombiniert angewandt werden: Kostenumlage

- zu gleichen Anteilen
- nach Kapazitätsmerkmalen der Mitgliederbetriebe
- nach Umsatzanteilen an übernommenen Gemeinschaftsaufträgen.

Eine gleichmäßige Umlage der Kosten auf alle Mitglieder ist eine zwar einfache, aber kaum gerechte Lösung. Sobald zwischen den Partnern der Anlagen-Exportgemeinschaft wesentliche Größenunterschiede bestehen und schwächere Betriebe in gleicher Höhe zur Kostendeckung herangezogen werden wie leistungsfähigere und größere Unternehmen, erweist sich dieses Verfahren als ungeeignet. Graduelle Unterschiede in der Funktionsausübung für die einzelnen Mitgliederbetriebe werden dabei ebensowenig berücksichtigt.

Von den Kapazitätsmerkmalen der angeschlossenen Industrieunternehmen kommen als Bemessungsgrundlage die Ausstattungsmerkmale: vergleichbare repräsentative Anlagen und Belegschaftsstärke in Betracht. Diese Beziehungsgrößen bringen jedoch nicht

die Exportintensität eines Betriebes im Rahmen der Anlagen-Exportgemeinschaft und die in der Gemeinschaft kostenverursachenden Faktoren zum Ausdruck. Ausstattungsmerkmale als Schlüssel sind höchstens bei Zusammenschlüssen von Unternehmen mit gleichem oder eng verwandtem Produktionsprogramm und vergleichbaren Fertigungsanlagen denkbar. Sie scheiden als Maßgrößen aus, wenn die Mitglieder der Exportgemeinschaft nach dem Prinzip der Sortimentsergänzung bedarfsverwandte Erzeugnisse zu einem Angebot zusammenstellen, weil dann die Produktionsverhältnisse voneinander abweichen und vergleichbare repräsentative Merkmale nicht gegeben sind.

Eine Kostenverteilung nach Umsatzanteilen am gemeinschaftlichen Exportgeschäft gibt ebensowenig das tatsächliche Verhältnis wieder, in welchem die Mitglieder an der gemeinsamen Absatzaktivität der Anlagen-Exportgemeinschaft beteiligt sind. Der Kostenanteil — als Prozentsatz vom Exporterlös berechnet — braucht nicht den für das Angebot eines bestimmten Herstellers geleisteten Verkaufs- und Servicebemühungen zu entsprechen. Alle Kosten für exportanbahnende Maßnahmen, die nicht zu Aufträgen führen, lassen sich ebenfalls nicht über diese Schlüsselgröße verrechnen.

In der Praxis dürfte es sich somit empfehlen, einen kombinierten Verteilungsschlüssel anzuwenden, um unterschiedliche Exportanteile der einzelnen Unternehmen an der Gemeinschaft möglichst auszugleichen. Die Kosten können zu einem Teil nach Umsatzanteilen, der Rest durch feste Beiträge zur Deckung der exportfixen Kosten, gestaffelt nach den jeweiligen Exportquoten der Mitgliederbetriebe, umgelegt werden.

CHANCEN DER ANLAGEN-EXPORTGEMEINSCHAFT

Während industrielle Exportgemeinschaften, die für einen ständigen gemeinschaftlichen Export ein zentrales Verkaufsbüro unterhalten, in Deutschland und anderen Ländern nur eine bescheidene Rolle spielen, hat sich der Gedanke der Anlagen-Exportgemeinschaften in den meisten Exportländern durchgesetzt. Die Senkung der Absatzkosten, Haftungsbeschränkung und Risikenausgleich, eine Ausweitung der Exportmöglichkeiten und damit eine bessere Beschäftigung, fallen für den angeschlossenen Hersteller als Vorteile ins Gewicht. Der ausländische Kontrahent erhält ein geschlossenes Angebot aus einer Hand, gewinnt Kostenersparnisse durch Vereinfachung der Einkaufsarbeit und wird im Rahmen der zentralen Abwicklung durch ein federführendes Unternehmen im Exportland bei der Verwirklichung der Investitionsvorhaben sachkundig beraten.

Unter Berücksichtigung der von den Industrialisierungsvorhaben in den Entwicklungsländern zu erwartenden Zunahme des Bedarfs an Investitionsgütern und vollständigen Anlagen kann davon ausgegangen werden, daß sich die Anlagen-Exportgemeinschaft zur Lösung gemeinsamer absatzwirtschaftlicher Probleme im Anlagenexport mancher Hersteller vermehrt durchsetzen wird.