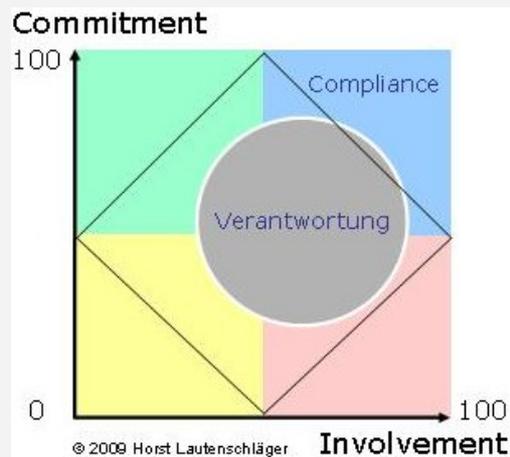


## Ergänzung unterschiedlicher Interessen in globalen Logistiknetzen



Ein Bericht aus der globalen Logistikmanagementpraxis  
für das Forschungsprojekt **CoReLo** –

### **Integriertes Corporate Social Responsibility Management in Logistiknetzwerken**

unter der Leitung von Prof. Dr. Ludger Heidbrink,  
Direktor des Center for Responsibility Research,  
Kulturwissenschaftliches Institut Essen



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

FKZ: 01IC10L22F

Die Autoren sind Gesellschafter der relamedia GmbH und unterstützen Industrieunternehmen bei der Organisations- und Strukturentwicklung zur Erhöhung der Effizienz in komplexen Logistiknetzen. Sie verfügen über langjährige Erfahrungen mit interkontinentaler Geschäftsabwicklung auf den Teilgebieten Transport, Zoll, Sicherheit sowie IT- und Mediengestaltung.



Gemeinsame „Inspektion“ eines Frachtflugzeugs

Foto: Mike Lautenschläger

Die vorliegende Analyse ist Teil des Verbundprojekts „Integriertes Corporate Social Responsibility-Management in Logistiknetzwerken“ (CoReLo),

welches sich mit der Integration von CSR-Management in die Alltagsarbeit kleiner und mittlerer Unternehmen beschäftigt. Beispiele aus der beruflichen Praxis sorgen für eine Darstellung, die auch für Nichtfachleute verständlich ist.

In diesem **zweiten Teil der Analyse** wird die Bedeutung von Logistikaufgaben im jeweiligen Zusammenhang mit Handelsgeschäften, ihrer Vertragserfüllung und der hierfür zu nutzenden Infrastruktur untersucht. Im Fokus steht dabei die Vielfalt unterschiedlichster Interessen, mit denen Logistikakteure in ihrem arbeitsteiligen Umfeld konfrontiert sind.

Mit den Erkenntnissen sollen die Beteiligten in globalen Logistiknetzen dabei unterstützt werden, abweichende Perspektiven anderer Akteure einzunehmen, um durch ein besseres Verständnis für die Gesamtzusammenhänge die **Effizienz von Lieferketten zu steigern**. Dies wird als wesentliche Grundlage dafür angesehen, dass Logistiker in ihrer Arbeit aktiv Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt übernehmen können.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>LIEFERKETTENSTEUERUNG ALS INTEGRATIONSAUFGABE.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>PERSPEKTIVE „ERFÜLLUNG VERTRAGLICHER PFLICHTEN“ .....</b>	<b>5</b>
2.1	Verpackung, Transport, Konsolidierung .....	6
2.2	Versand und Empfang .....	7
2.3	Zahlung.....	9
<b>3</b>	<b>PERSPEKTIVE „ANFORDERUNGEN AUS DEM HANDELSGESCHÄFT“ .....</b>	<b>11</b>
3.1	Handel .....	12
3.2	Produktion.....	13
<b>4</b>	<b>PERSPEKTIVE „MÖGLICHKEITEN DER INFRASTRUKTUR“ .....</b>	<b>14</b>
4.1	Terminal, Hafen, Flughafen .....	14
4.2	Staatliche Verwaltung .....	15
4.3	Integration, Automation .....	17
<b>5</b>	<b>VORTEILE EINER GESAMTSCHAU .....</b>	<b>18</b>

## 1 Lieferkettensteuerung als Integrationsaufgabe

Wer als Betreuer interkontinentaler Lieferketten gewohnt ist, Verantwortung für unternehmensübergreifende Aktivitäten zu tragen, kennt Beispielsituationen, in denen sich eine getroffene Entscheidung als wenig erfolgreich erwies, weil die Arbeitsweisen von zunächst **unbekannten** Akteuren und deren **Interessen** nicht berücksichtigt wurden.

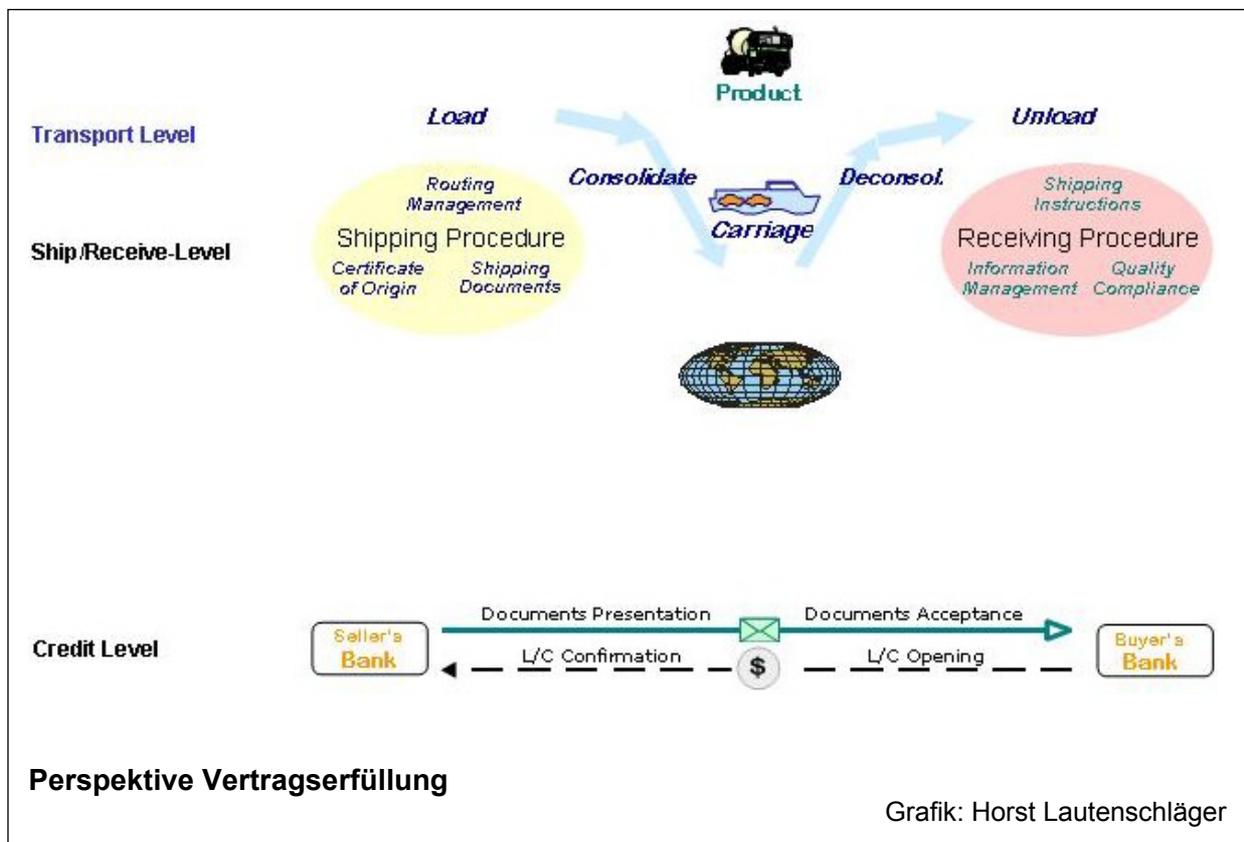
Der Logistikleiter eines deutschen Maschinenbauunternehmens berichtete über den Fall der Verlagerung der Produktion von Stahltrommeln für seine Betonmischfahrzeuge. Diese konnten von einem Belgrader Betrieb kostengünstiger hergestellt werden als vom vormaligen deutschen Lieferanten. Das ehemalige Jugoslawien hatte in der Wiederaufbauphase an Attraktivität gewonnen. Der amerikanische Einführer wollte die Mischtrommeln selbst auf Fahrzeuge montieren, die er aus US-Produktion preiswerter beziehen konnte als die kompletten Maschinen aus dem deutschen Betrieb seiner Schwestergesellschaft. Für den Logistikleiter der global organisierten Unternehmensgruppe ergab sich die Aufgabe der Neugestaltung einer Lieferkette, verbunden mit dem **Aufbau des** zugehörigen **Logistiknetzes**.

Es war nicht die Bewältigung der veränderten Transportstrecke, die besondere Schwierigkeiten bereitete, denn die Bewertung der eingeholten Seefracht-Angebote ergab – im Zusammenspiel mit dem kurzen Vorlauf zum Adriahafen – eine vorteilhaft erscheinende Alternative zur Verschiffung über Nordseehäfen. Vielmehr mussten zunächst Erfahrungen mit relevanten Akteuren gesammelt werden, die **im Voraus nicht einschätzbar** waren. Nach Auswertung der detaillierten Performance-Protokolle über die ersten drei Reisen wurde deutlich, dass die (zur Berichtszeit noch innerjugoslawische) Grenze zwischen Serbien und Montenegro ein kostenträchtiges Hindernis für den Transitverkehr darstellte. Die Passage durch den LKW-Frachtführer war nur möglich bei Zahlung einer örtlichen Steuer, die durch keine der befragten Institutionen (Versender, Spediteur, Reederei, IHK) verifiziert werden konnte. Ergebnis der Lernerfahrung war, dass die Wahl der 1.800 Kilometer langen Bahnstrecke nach Hamburg günstiger war als die Nutzung des Hafens von „nebenan“.

Beispiele wie dieses verdeutlichen, dass die Perspektive des Logistikdienstleisters, der für die auftragsgemäße **Durchführung** der Transportabwicklung sorgt, **nicht ausreicht**, um die integrative Aufgabe der Lieferkettensteuerung zu erfüllen. Neben der Perspektive „Transport“ sind schließlich komplexe Anforderungen des Produktions- und Handelsgeschäftes zu berücksichtigen und die Belange der staatlichen und verkehrlichen Infrastruktur zu beachten.

## 2 Perspektive „Erfüllung vertraglicher Pflichten“

Zwischen Produzent und Verbraucher liegen meist nicht nur große Entfernungen, sondern auch viele Arbeitsschritte, die von fremden Akteuren zu erledigen sind. Jeder Verladung folgt ein Transport, der meist durch eine **Kette von Transportmitteln** realisiert wird. Hierbei werden oft mehrere Sendungen konsolidiert, d.h. sie teilen sich ein Transportmittel auf einer Teilstrecke. Für das Gelingen aller zugehörigen Prozesse lassen sich die Auftraggeber („Verlader“) von Spediteuren, Frachtführern und sonstigen Logistikdienstleistern bedienen.



Durch den Transport wird hingegen nur der erste Teil eines Vertrages erfüllt, der die Lieferung einer Ware „von A an B“ versprochen hat. Der zweite Teil beinhaltet die Bezahlung in Gegenrichtung. In vielen Fällen, z.B. bei hohen Warenwerten und fremden Kaufparteien, wird diese an das Vorlegen von Lieferbeweisen gekoppelt. Hierbei werden Logistikfachleute mit der wichtigen Funktion betraut, den Transportablauf mit solchen Belegen zu dokumentieren, die einen **Rechtsanspruch auf die Zahlung** des Gegenwertes auslösen.

Zur Erfüllung von Lieferverträgen sind demzufolge unterschiedliche **Interessen** zu beachten.

## 2.1 Verpackung, Transport, Konsolidierung

Um den zahlreichen, an einem Transport beteiligten Akteuren die **Hand-in-Hand-Arbeit** zu ermöglichen, ist ihnen jeweils ein abgegrenzter Zuständigkeitsbereich zugewiesen.

Der Versender ist für die Beförderungssicherheit zuständig. Damit obliegt ihm die Sorge für die Verpackung und Verladung der von ihm übergebenen Waren in einer Weise, dass sie den üblichen Gefahren der vorgesehenen Beförderung standhalten. Dazu gehören u.a. Stöße von allen Seiten, aber auch Feuchtigkeit, die sich (besonders beim Durchqueren verschiedener Klimazonen) im Inneren der Verpackung bilden könnte, sowie andere **Gefahren, denen die Ware unterliegen kann** und worüber er am besten Bescheid wissen müsste. Fachkundige Verpackungsplanung und -durchführung<sup>1</sup> wird teilweise – insbesondere bei Schwergütern – an professionelle Verpackungsunternehmen delegiert, die – neben Spediteuren, Frachtführern und Lagerhaltern – ebenfalls zu den Logistikdienstleistern gezählt werden.

Darüber hinaus hat der Versender die Pflicht, für die Vermeidung solcher **Gefahren** zu sorgen, **die von seinen Gütern für deren Umgebung ausgehen** kann. Insbesondere gehört dazu die umfassende Information aller Gefahrgut-Eigenschaften an den beauftragten Unternehmer. Bei den meisten Transporten wird zur Sicherstellung der Versenderpflichten keine staatliche Kontrollinstanz tätig. Vielmehr übt das übernehmende Personal des Beförderungsunternehmens entsprechende Abnahmepflichten aus und bestätigt durch Unterschrift die Ordnungsmäßigkeit nach äußerem Anschein.

Der Betreiber des Beförderungsmittels ist für die Betriebssicherheit verantwortlich. Dies gilt umso mehr bei der Zusammenfassung von Sendungen mehrerer Versender. Er sorgt jederzeit für den ordnungsgemäßen Zustand von Fahrzeug, Flugzeug oder Schiff sowie die Durchführung notwendiger Wartungsarbeiten in vorgeschriebenen Intervallen. Beeinträchtigungen der Betriebssicherheit, wie z.B. durch **Umkippen oder Herabfallen von Waren**, hat er mit Maßnahmen der Ladungssicherung zu verhindern.<sup>2</sup> Solche werden im Straßenverkehr gelegentlich durch die Polizei oder die Bundesanstalt für den Güterverkehr überprüft.

Für die **Verkehrssicherheit** sorgt der Beförderer durch Beachtung der allgemeinen Verkehrsregeln. Hierbei ist er jedoch auf gleichzeitige Mitwirkung durch die übrigen Verkehrsteilnehmer angewiesen. Er stellt sein Beförderungsmittel (Fahrzeug, Container etc.) zur

---

<sup>1</sup> Vgl. Verpackungsrichtlinien, Bundesverband Holzpackmittel, Paletten, Exportverpackung e.V., 1997

technischen Überprüfung durch befugte Institutionen (TÜV, Germanischer Lloyd etc.) vor. Das deutsche Strafgesetzbuch (§§ 315, 315b) definiert den gefährlichen Eingriff in den Straßen-, Bahn-, Schiffs- und Luftverkehr als Straftat, die durch jegliche Person – also auch durch Nicht-Verkehrsteilnehmer – begangen werden kann. Staatliche Überwachung leistet neben der Polizei insbesondere das Eisenbahnbundesamt und das Luftfahrtbundesamt.

## 2.2 Versand und Empfang

In den Geschäftsführungen von Industrie- und Handelsunternehmen genießt die Aufgabe „Versand“ einen unterschiedlichen Stellenwert. Er reicht von der reinen Durchführung von Verladearbeiten mit Hilfe von Sackkarre und Gabelstapler über die Schreib- und Telefonaktivitäten bei der Zuarbeit für externe Logistikpartner bis hin zur Koordination aller Aktivitäten des Unternehmens bezüglich seiner **zoll- und außenwirtschaftsrechtlichen Pflichten**. Die Aufgabe „Empfang“ hat demgegenüber in den meisten Unternehmen eine ähnliche Bedeutung. Tätigkeiten zur Steuerung vorgelagerter Prozesse sind dort selten ausgeprägt.

Mit seinen operationellen Aufgaben ist der Bereich Versand regelmäßig letztes Glied in der Kette der Erfüllung von **Unternehmenspflichten aus allen Lieferverträgen**. Termintreue von Lieferanten, Produktions- und Lagerstellen kann hier oft nicht beeinflusst werden, Konsequenzen aus deren Versäumnissen sind gleichwohl meist hier zu verwalten und gegenüber nachfolgenden Akteuren zu vertreten. Beispiel einer Problemlösung ist die Wahl einer teureren als der kalkulierten Versandart, um die Kundenbelieferung zu beschleunigen.

Den Logistikdienstleistern gegenüber schuldet der Versand die **Beförderungssicherheit** wie zuvor beschrieben. Um die betrieblichen Pflichten zum **Umweltschutz** bei der Versendung von Gefahrgut erfüllen zu können, ist er auf zuverlässige Vorarbeit von Produktions- und Einkaufsabteilung angewiesen. Im Falle von Lieferbeschränkungen im Sinne staatlicher **Exportkontrolle** müssen besondere Aktivitäten zur Erfüllung von **EU-Zollvorschriften** geleistet werden, bevor die betreffende Sendung verladen werden darf. Bei der Erstellung und Beschaffung von Lieferdokumenten ist den Interessen der **ausländischen Empfänger bei der Importverzollung** Rechnung zu tragen. Die umfassende Erledigung aller betrieblichen Aufgaben bei gleichzeitiger Berücksichtigung externer Ansprüche bedarf der ständigen **Abwägung teils gegenläufiger Interessen** bekannter und unbekannter Stakeholder durch das Versandpersonal.

---

<sup>2</sup> Vgl. Ladungssicherungshandbuch, Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft e.V., 1997

Bei der Warenannahme gehört zu den wichtigen Aufgaben – neben der Übernahme vom Anlieferungsfahrzeug – die Abgabe einer Erklärung über die äußerliche Übereinstimmung der Waren mit den Lieferpapieren und deren Unversehrtheit sowie die anschließende Qualitätskontrolle. Das Ergebnis führt zum Urteil über die **Erfüllung des Kaufvertrages**.

Der Warenannahme vorgeschaltet ist die Erledigung der Pflichten des Importeurs gegenüber den Behörden des Importlandes. Hierzu gehören die Zahlung der Abgaben, Zölle und Steuern sowie ggf. die Vorlage von Ursprungszeugnissen und Qualitätsbescheinigungen gegenüber den Einfuhrbehörden. Damit erfüllt der Importeur die Interessen des Importstaates bei der Sicherung der **Einnahmen für den Staatshaushalt** als auch bei der Übernahme der Verantwortung für die **Produkthaftung gegenüber dem Verbraucher** – anstelle des ausländischen Produzenten. Die Details sind in den Zollgesetzen des jeweiligen Einfuhrlandes geregelt.

Über die operationellen Logistikfunktionen hinaus sind in Industrie- und Handelsunternehmen Funktionen der Steuerung ihrer Lieferketten gefragt. In der Kommunikation mit den Logistikdienstleistern nimmt die klare, unmissverständliche, vollständige und rechtzeitige Mitteilung der Erwartungen wesentlichen Einfluss auf die Qualität der folgenden Leistungen (**Performance**). Diese sowie den Grad erreichter **Kundenzufriedenheit** zu messen, liegt im ureigenen Interesse jedes Lieferanten, der seine zukünftigen Absatzchancen nachhaltig sichern möchte.

Darüber hinaus dient es der guten Reputation des Unternehmens, stets eine einwandfreie **Risikobewertung durch die zuständige Zollbehörde** zu erhalten. Hierzu bedarf es der aktiven Verfolgung der Gesetzes- und Vorschriftenlage durch einen Koordinator für Zoll- und Außenwirtschaftsangelegenheiten, der sowohl die operativ Tätigen als auch die Geschäftsführung über laufende Änderungen informiert und ggf. **Maßnahmen zur Änderung** der Ablauf- oder Aufbauorganisation erarbeitet, vorschlägt und begleitet. Dies kann sich auch aus Beobachtungen ergeben, die bei der Mitwirkung an unregelmäßigen Zoll-Außenprüfungen gemacht werden.<sup>3</sup> In vielen Fällen treffen sich hier die Funktionen **Empfang und Versand unter einer gemeinsamen Perspektive**.

---

<sup>3</sup> Aus einem Unternehmen wird berichtet: „Die Bedeutung der zoll- und außenhandelsrechtlichen Themen ist in vielen Geschäftsbereichen nach wie vor noch von der Vorstellung geprägt, dass Zollthemen „Blockierer“ in der gesamten Prozesskette sind. Durch die Analyse und die daraus entstandene Transparenz wurde deutlich, dass viele Fehlerquellen bereits im Anfangsstadium verhindert werden können, wenn alle betroffenen Abteilungen die Zollprozesse zum richtigen Zeitpunkt mit einplanen.“

Zollstudie 2009/2010. S. 35, Materna GmbH, AWA Außenwirtschafts-Akademie GmbH, AWB Steuerberatungsgesellschaft mbH, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Januar 2010

## 2.3 Zahlung

Dass Logistiker auch bei vielen Zahlungsabwicklungen mitwirken, liegt an Mechanismen, die in den „Einheitlichen Richtlinien und Gebräuchen für Dokumenten-Akkreditive“ der Internationalen Handelskammer mit Sitz in Paris beschrieben werden.<sup>4</sup> Deren Definitionen beziehen sich auf zahlreiche Dokumente, die durch Akteure des Handels und der Logistikdienstleister angefertigt werden, und geben den Banken ein **Standard-Regelwerk** an die Hand, mit dem sie die Ausführung vielfältiger Leistungen in internationalen Lieferketten nach transparenten Regeln prüfen und infolge dessen zu Lasten ihrer Klienten bezahlen können.

Der Käufer beauftragt eine Bank seines Vertrauens, zu seinen Lasten ein Akkreditiv (Letter of Credit = L/C) zu eröffnen, d.h. ein unwiderrufliches Zahlungsversprechen zugunsten des ausländischen Verkäufers. Das L/C benennt die Dokumente, die als **Beweis der Erfüllung der Lieferung** dienen, welche durch das L/C zu bezahlen ist. Hierzu gilt die alleinige Bedingung, dass alle Dokumente bei der benannten Stelle innerhalb einer definierten Zeit korrekt eingereicht werden.

Es obliegt dem Verkäufer, zu prüfen, inwieweit die vorzulegenden Dokumente zu den definierten Zeitpunkten und sonstigen Bedingungen beschafft werden können. Hierbei ist u.a. festzustellen, ob die Einhaltung aller **Bedingungen möglich oder wahrscheinlich** ist. Ist dies nicht gesichert (z.B. wenn das Bill of Lading in der knappen Frist von 3 Tagen nach Verladung vorgelegt werden soll), so ist es zweckmäßig, den Käufer frühzeitig zur Änderung des Akkreditivs aufzufordern, mit denen die Bedingungen erfüllbar werden.

Bei der Dokumentenbeschaffung und -einreichung ist es zwingend notwendig, jede einzelne Akkreditivbedingung einzuhalten. Dabei sind z.B. Fehler in Zahlenkolonnen (von Vertragsnummern o.ä.) oder in der Rechtschreibung aus der letztgültigen Fassung des Akkreditivs zu übernehmen. Jeder Aussteller eines von ihm zu erstellenden Dokumentes muss also bei Ausfertigung **jeden dieser Fehler penibel übernehmen**, wenn er nicht zum Misserfolg des Dokumenteneinreichers bei der fälligen Auszahlung der Akkreditivsumme beitragen möchte.

Wird ein gesetzter Termin überschritten oder irgendeine sonstige L/C-Bedingung nicht eingehalten, so entfällt für die Bank jegliche Verpflichtung zur Zahlung. Für den Verkäufer bedeutet das den **Wegfall der Zahlungssicherheit**, die er sich mit beträchtlichen Kosten für die Errichtung des Akkreditivs zuvor „erkauft“ hatte. Das Ergebnis – die Hoffnung auf eine alternative Banküberweisung – ist für ihn in der Regel wenig attraktiv.

---

<sup>4</sup> ERA 600 bzw. UCP 600, International Chamber of Commerce, 2007

Je höher der Wert der Lieferung ist, die durch das Akkreditiv bezahlt werden soll, desto **risikoreicher ist die Dokumentenvorprüfung** durch den Verkäufer bzw. den von ihm beauftragten Logistikexperten bei der Einreichung der Dokumente an die Bank. Je komplexer die vom Verkäufer akzeptierten Akkreditivbedingungen formuliert sind, desto größer ist meist der Druck, deren Erfüllung im gewöhnlich engen Zeitrahmen sicherzustellen.

In der Praxis haben die Beteiligten häufig den Konflikt auszutragen, entweder echte, ursprünglich ausgefertigte Dokumente weiterzureichen, oder die Erstellung von Bescheinigungen so **zu manipulieren**, dass diese den L/C-Bedingungen entsprechen, auch wenn darin nicht die Wirklichkeit abgebildet ist.

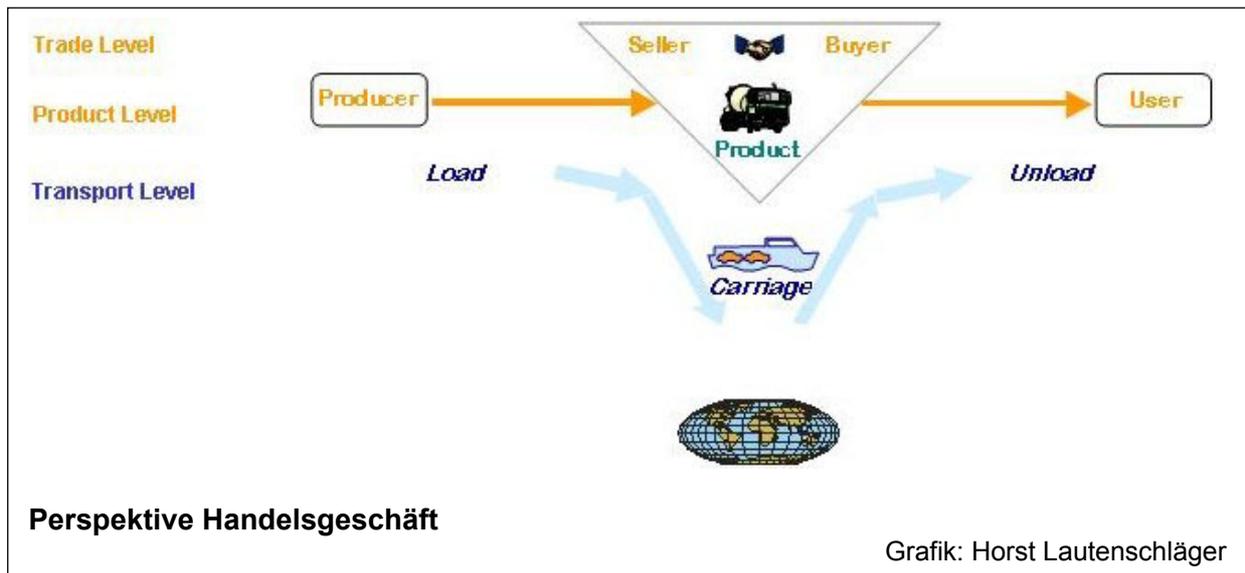
Von einer L/C-eröffnenden Bank wird das in einer Empfehlung an ihre Kunden wie folgt ausgedrückt: „Sachkenntnis vom Warengeschäft haben wir als Kreditinstitut nicht. Wir können deshalb lediglich Ihren Auftrag zur Grundlage des zu eröffnenden Akkreditivs machen.“<sup>5</sup> An anderer Stelle heißt es dort: „Die Banken prüfen lediglich, ob die im Akkreditiv geforderten Details in den Dokumenten angegeben sind.“

---

<sup>5</sup> Jörg Dohse, Akkreditiveröffnungsauftrag des Käufers, RatgeberService der Sparkassen-Finanzgruppe, Deutscher Sparkassen Verlag GmbH, Stuttgart, 2002

### 3 Perspektive „Anforderungen aus dem Handelsgeschäft“

Obwohl Logistikprozesse stets aus der Verpflichtung zur Erfüllung individueller Handelsverträge resultieren, werden sie von den Kaufparteien aus sehr unterschiedlichen Interessen vorgeprägt. Sind **Verkäufer** eher geneigt, dem Vertragspartner große und manchmal schwer erfüllbare Versprechungen zu machen (nur um deren Bestellung zu erhalten), so tendieren **Einkäufer** dazu, den Wert der verlangten Leistungen möglichst niedrig zu bemessen (ohne auf eine hohe Qualität zu verzichten zu wollen). Das Ergebnis ihrer vertraglichen Einigung beschert **den ausführenden Logistikern** eine individuell unterschiedliche Ausgangslage im Vergleich vieler zu betreuenden Lieferketten.



Praxisberichte, die den Autoren aus ihrer Organisationsberatung und –entwicklung vorliegen, belegen, dass beide Seiten – Verkäufer und Käufer – häufig **die gleiche Passivität** in ihrer Haltung gegenüber denjenigen teilen, die für die Realisierung der aus ihrem Liefervertrag folgenden Logistikaktivitäten verantwortlich sind. Diese Beobachtung gilt tendenziell für alle Logistikakteure, d.h. innerhalb und außerhalb des „eigenen“ Unternehmens.

Umso wichtiger erscheint es, dass beide Handelsparteien wesentliche Faktoren kennen, die großen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg ihres jeweiligen Handelsgeschäftes ausüben. Dies geschieht sinnvollerweise durch rechtzeitige Einholung fachlichen Rats solcher Logistiker, deren Interessen nicht den eigenen entgegenstehen. Bei Berücksichtigung der erhaltenen Informationen erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der anschließende Geschäftsabschluss mit einer **effizienten Abwicklung gekrönt** wird.

### 3.1 Handel

Kaufverträge mögen auf gleichen Bedingungen basieren. Sie können jedoch auf beiden Seiten unterschiedliche Wirkungen erzeugen. Im Falle ruinöser Unterbietungswettkämpfe wird manchmal ein Maß erreicht, das als Verstoß gegen **Regeln fairer Preisbildung** gilt. Hiergegen erheben manche Staaten pauschale Antidumping-Zölle auf bestimmte Waren mit Herkunft von bestimmten Lieferanten. Diese sind als Ausgleich für die Unterschreitung eines angenommenen Normalpreises gedacht und können einen bedeutenden Prozentsatz vom Warenwert repräsentieren, etwa 30% oder auch 100%. Die Importzollbehörde vertritt dabei **Wettbewerbsinteressen heimischer Industrien** gegenüber ausländischen Anbietern. Gleichwohl erlebt ein **Importeur** diesen Schutzmechanismus als negative Maßnahme, wenn er mit der **Zahlungspflicht** nicht im Voraus gerechnet hat. Will ein Käufer derartige Überraschungen (evtl. in Verbindung mit Lieferverzögerungen) vermeiden, so holt er sich ggf. vor Abgabe seiner Warenbestellung eine entsprechende Information bei seinem Zollagenten ein.

Den Verkäufer trifft dagegen die Last bei der Bestimmung des Ursprungslandes der von ihm zu liefernden Ware. Hat der Warenempfänger seinen Sitz in einem Land, das die Gewährung einer Zollpräferenz für bestimmte Waren aus bestimmten Ursprungsländern zusagt, so ist der **Exporteur** gehalten, eine Bescheinigung über den Präferenzursprung für den Importeur zu besorgen. Letzterer erwirbt damit in der Regel eine Verminderung der Importbelastung bis hin zur vollständigen Befreiung von Zollabgaben. Diesen Vorzug verdankt er einem Vertrag zur Gewährung des **freien Handels zwischen Ländern** einer Präferenzzone, wie ihn z.B. die EU mit verschiedensten Ländern abgeschlossen hat (Schweiz<sup>6</sup>, Island, Norwegen, Israel, Südafrika, Chile, Mexiko u.v.a.), aber auch die USA mit Kanada und Mexiko bei Gründung der NAFTA (North-Atlantic Free Trade Association).

Jedoch hat der Verkäufer ein **bürokratisch aufwändiges Verfahren** zu absolvieren, weil es nicht etwa auf den Ort der Versendung ankommt, sondern auf den Warenursprung. Dieser muss mittels bestimmter Dokumente nachgewiesen werden, was im Falle beteiligter Unterlieferanten mehrstufige Handelsketten bedeuten kann. Sind dabei gar mehrere Produktionsstufen in verschiedenen Ländern beteiligt, so erhöht sich der entsprechende Arbeitsaufwand des Verkäufers. Zur richtigen Ursprungsbestimmung bedarf es guter Kenntnisse der einschlägigen Vorschriften. Diese sind zwar öffentlich zugänglich, ihre Anwendung muss aber – zur Wahrung von Geschäftsgeheimnissen – meist unternehmensintern geleistet werden.

---

<sup>6</sup> Abkommen EWG – Schweiz, Abl. L 300 vom 31.12.1972, S. 189-280

### 3.2 Produktion

Mitwirkung von Logistik-Experten ist bei **weltweit verteilten Produktionsprozessen** besonders gefragt. Ein Industrieunternehmen aus dem Ruhrgebiet gründete z.B. einen Tochterbetrieb in Brasilien, nachdem die heimischen Kapazitäten an ihre Grenzen stießen. Hieraus resultieren Anforderungen an die Import- und Exportabwicklung, die ohne Berücksichtigung der Perspektive des jeweils anderen Landes ohne Erfolg bleiben würden.

In Brasilien ist die Regierung interessiert an der **Schaffung industrieller Arbeitsplätze**. Hierfür ist dort mit der Bereitschaft zu rechnen, einem Antrag des Importeurs für ein „Duty-Drawback“-Verfahren zu entsprechen. Dieses führt u.U. zur zollfreien Einfuhr von Teilen, die aus Deutschland zugeliefert werden und normalerweise mit Zollabgaben in unterschiedlicher Höhe, z.B. 2%, aber auch 8% oder 14% vom Warenwert belastet werden.<sup>7</sup> Wenngleich die ministeriell aufgestellten Hürden in Form von Verwaltungsverfahren hoch sind, zeigen Beispiele, dass Ersparnisse weit höher sein können als der Extraaufwand bei Vormerkung der Einfuhrwaren für die anschließende „aktive Veredelung“ im brasilianischen Produktionsbetrieb, an deren Ende eine Anzahl fertiger Pumpen zur Lieferung ins Ausland bereitstehen. Mit Nachweis der erledigten Pumpenexporte wird dann der Drawback-Vorteil endgültig fällig.

Für die deutsche Muttergesellschaft hat derselbe Sachverhalt eine andere Konsequenz. Hier erfordert die resultierende Einfuhr der fertigen Pumpen aus Brasilien die Zahlung einer EU-Zollabgabe. Zwecks **Vermeidung einer Doppelbelastung** gewährt die deutsche Zollbehörde einen Verzicht auf den Anteil der Abgaben für die ursprünglich aus Deutschland zugelieferten Einzelteile. Hierzu ist im Voraus ein Zollverfahren zur „passiven Veredelung“ zu beantragen, bei dem eine amtliche Feststellung darüber getroffen wird, welche Waren tatsächlich ausgeführt werden. Eine erneute Prüfung der später aus Brasilien eingeführten Pumpen stellt sicher, dass es sich um die veredelten Pumpenteile aus der früheren Ausfuhr handelt und der Vorgang damit abgeschlossen werden kann.

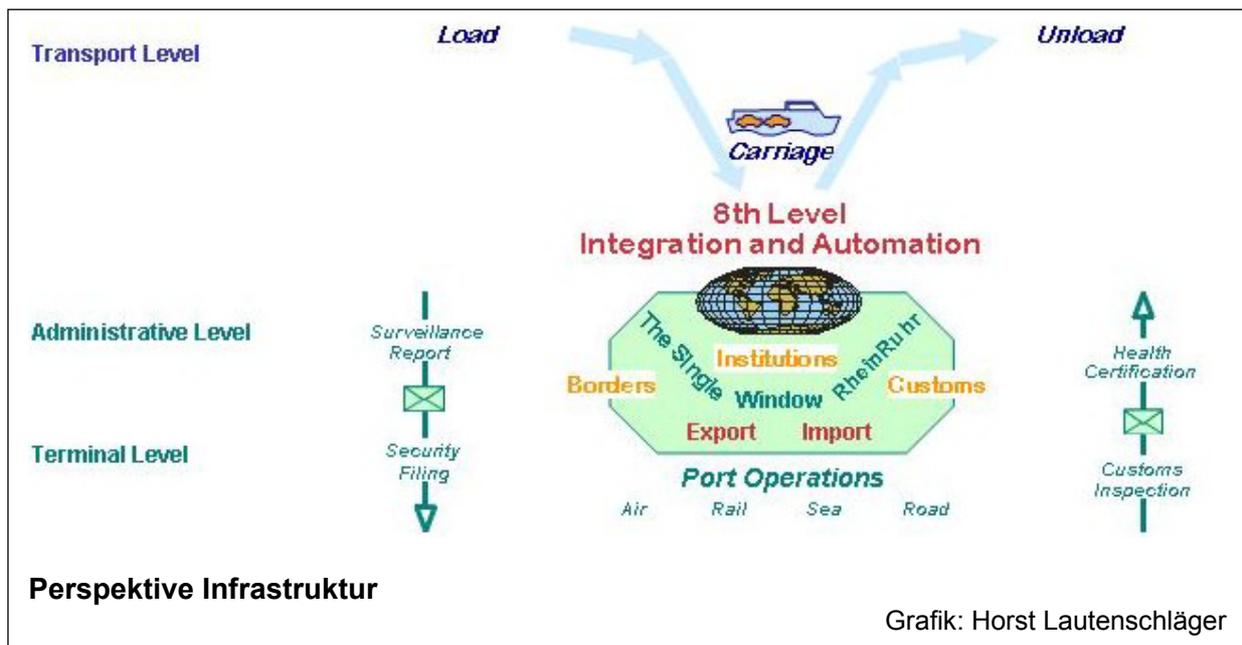
Für die Zoll-logistischen Aktivitäten beiderseits des Ozeans gibt es **zwischen den Behörden keine Zusammenarbeit**. Statt dessen sind die jeweiligen Verfahren bilateral zwischen dem jeweiligen Produktionsbetrieb und der für ihn zuständigen Heimatbehörde abzuwickeln.

---

<sup>7</sup> Für Nichtexperten ist der krasse Unterschied von Zollsätzen am Beispiel Nähmaschinen besonders anschaulich. Hierfür differenziert der brasilianische Zolltarif (Stand 20.11.2006) wie folgt: Haushaltsnähmaschinen (Code 8452 1000) 20%, Knopflochnähmaschinen (Code 8452 2922) 0%, Andere Nähmaschinen (Code 8452 2929) 10%. Wenngleich der Sinn für die Differenzen im Dunkeln bleibt, so klärt ein kurzer Gedanke an die Abgabenzahlung, wie wichtig es für die Kaufparteien (und deren Logistikverantwortliche) ist, sich rechtzeitig um die Details der Warendeklaration zu kümmern.

## 4 Perspektive „Möglichkeiten der Infrastruktur“

Das Vorhandensein von Autobahnen, Häfen und Zollämtern wird von vielen Akteuren schicksalhaft zur Kenntnis genommen. Erhöhen jedoch die Lieferkettenbeteiligten ihre Akzeptanz für gesellschaftliche Interessen, verbunden mit aktiver Einflussnahme insbesondere auf die „intelligente“, d.h. kommunikative Infrastruktur, so erhöhen sich die Chancen auf eine **nachhaltige Steigerung von Effizienz** bei ihren zukünftigen Geschäften.



Dies zeigt sich an **globalen, nationalen und lokalen Entwicklungen** bei der Integration von Abfertungsverfahren an der Nahtstelle zwischen staatlichen und privaten Institutionen.

### 4.1 Terminal, Hafen, Flughafen

An den Knotenpunkten der Verkehrsadern ist die Begegnung verschiedener Interessen auch für Laien offensichtlich. In Schienenterminals gehört der kombinierte Verkehr von Straßen- und Schienenfahrzeugen zum Alltag, in Häfen sind **trimodale Übergänge** zwischen Bahn, Schiff und LKW existenzielle Grundlage für die Arbeit von Umschlagsbetrieben.

Der Duisburger Hafen realisiert z.B. hoch frequentierte **geografische Verbindungen** der Nordseehäfen Rotterdam und Antwerpen mit dem europäischen Hinterland. Darüber hinaus verknüpft er die dortigen Akteure mit wichtigen Überlandstrecken sowohl zum Mittelmeer als auch nach Skandinavien und Osteuropa.

Ähnliche Funktionen wie die Land-See-Verknüpfung werden an der Nahtstelle von Land- und Luftwegen durch die Arbeit der internationalen Flughäfen geleistet. An den Standorten Düsseldorf und Duisburg befinden sich wichtige Behörden, die mit der physischen Kontrolle der Güterströme befasst sind und dabei gegen **Schmuggel von Zigaretten, Drogen etc.**, aber auch gegen **illegale Flüchtlingstransporte** tätig werden.

Unter den hier Beteiligten befinden sich Personen, die als „**steuerliche Hilfspersonen**“ oder in sonstiger Weise mit Hoheitsaufgaben betraut werden und so in die flüssige Abwicklung von Logistikaufgaben eingreifen, falls ihnen dies geboten erscheint. Dies kommt z.B. vor, wenn sie als Mitarbeiter eines Flughafenbetriebes bei der Durchleuchtung von Frachtstücken den Verdacht haben, es könne sich ein Sprengkörper in einer Kiste befinden. Gleiche Blockadewirkung kann auch in weniger offensichtlichen Situationen verursacht werden, wenn aufgrund der vorliegenden Dokumente Unklarheit über Identität oder Zuverlässigkeit des Warenversenders herrscht und damit die **Sicherheit des Luftverkehrs** in Frage gestellt ist.

Mangelnde Transparenz in der Zuordnung von Interessen erschwert manchen Lieferkettenpartnern die sichere Handhabung ihrer Beiträge zu einem flüssigen Prozess. So können zwei gleichartige deutsche Exportsendungen desselben Verladere unter verschiedenen Rechtsvorschriften – und deshalb u.U. mit verschiedenen Konsequenzen – kontrolliert werden: a) die Luftfracht durch die deutsche Umschlagsgesellschaft aufgrund von **Luftsicherheits-Vorschriften der Airline**, in deren Auftrag sie arbeitet, b) die Seefracht hingegen durch einen US-Beamten, der im deutschen Hafen bei der Containerbeladung mitwirkt und hierbei **Maßgaben des US-Heimatschutzes** umsetzt.

## 4.2 Staatliche Verwaltung

Außer den häufig zitierten Zollbehörden nehmen mancherlei **Regierungsstellen** Einfluss auf die logistische Praxis. Aus der existierenden **Vielfalt** werden hier nur einige herausgegriffen.

In Deutschland schulden sowohl Ausführer als auch Einführer dem Statistischen Bundesamt die Vorlage von Meldungen über ihre Handlungen im Außenwirtschaftsverkehr (Intra- und Extrahandelsstatistik), damit Verantwortliche aus **Politik und Wirtschaft** stets über aktuelle Gesamtzahlen zur Unterstützung ihrer **Zukunftsplanungen** verfügen können. Ähnliche Regelungen und Zuständigkeiten gibt es auch in vielen anderen Ländern.

Bei der Kontrolle über die Einhaltung von Verboten und Beschränkungen im Außenwirtschaftsverkehr wacht das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) u.a. über

den Lieferverkehr mit **Nuklearmaterial, Kriegswaffen und Chemiewaffen**. Deutsche Lieferanten sind gehalten, die Überprüfungshilfe des BAFA in Anspruch zu nehmen, wenn sie solches Material ins Ausland versenden, das zur Herstellung ausfuhrgenehmigungspflichtiger Güter dienen kann. Ein Maschinenbauunternehmen erhielt z.B. einen Hinweis, dass die beabsichtigte Lieferung von Kolbenkörpern aus besonders gehärtetem Stahl bei der Lieferung zugunsten eines indischen Warenempfängers einer Ausfuhrgenehmigung unterliegen könnte. Die Erkundigung beim BAFA ergab, dass dort indische Abnehmer bekannt sind, die derartige Waren als Teile zum Bau von Langstreckenraketen beschaffen und hierbei die normalen Handelswege umgehen. Ähnlich gelagerte Fälle endeten damit, dass Geschäftsführer deutscher Firmen hohe Bußgelder zahlen mussten, weil ihnen zur Last gelegt wurde, gegen entsprechende Vorschriften verstoßen zu haben.

Eine andere Kontrollfunktion üben die Pflanzengesundheitsämter aus. Sie sorgen für den Schutz vor **Epidemien in Fauna und Flora** zum Schaden von Umwelt und Gesellschaft in fremden Ländern wie z.B. Australien, Indien, USA u.a.m. Auf Antrag des deutschen Verpackers oder Verladers bescheinigen sie, dass das zur Lieferung verwendete Verpackungs- und Stauholz als unschädlich angesehen werden kann und insbesondere keine eingekisteten Larven von Sirexwespen, Borkenkäfern oder Schädlinge anderer Art mitführt. Die im Vorfeld durchgeführten Maßnahmen (Hitzetrocknung, Begasung mit lebensstötenden Substanzen o.ä.) gehören teilweise zu den Erfordernissen für den Erhalt der Unbedenklichkeitsbescheinigung.<sup>8</sup> Andererseits kann eine solche Bescheinigung auch als wichtiger Hinweis für Zollbeamte im Empfangsland dienen, dass diese ihre Ladungskontrollen besser nur mit besonderer Vorsicht durchführen, z.B. unter Verwendung von **Atemschutzgerät**.

Nicht-Regierungs-Organisationen arbeiten als Kontrollinstanz im Auftrag ausländischer Regierungen z.B. aus Südamerika, Afrika etc. Zu ihren Aufgaben zählt die Vor-Versand-Kontrolle, mit der z.B. sichergestellt werden soll, dass die in den Lieferpapieren dokumentierten Waren mit den Verpackungsinhalten identisch sind, dass die in den Rechnungen aufgeführten Preise mit denen der Bestellung übereinstimmen oder dass die zur Lieferung bereitstehenden Waren neuwertig sind und den vorgelegten technischen Spezifikationen tatsächlich entsprechen. Derartige zeitintensive Eingriffe in die Lieferprozeduren versteht die auftraggebende Regierung oft als Maßnahmen zur **Eindämmung von Korruption oder Steuerhinterziehung**.

---

<sup>8</sup> Vgl. Leitlinie zur Anwendung des IPPB Standards, ISPM Nr. 15, „Richtlinie zur Regelung von Holzverpackungsmaterial im Internationalen Handel“, Arbeitsübersetzung der Biologischen Bundesanstalt für Land- und Forstwirtschaft, Abt. Pflanzengesundheit, Unger/Vogt-Arndt, Sep. 2003

### 4.3 Integration, Automation

Große Integrationswirkung bei der Interessenabstimmung lässt sich dort erzielen, wo mehrere Logistikakteure mit Hilfe moderner Kommunikationsmittel Informationen austauschen und gemeinsam nutzen. Im Vor-Internet-Zeitalter wurde das am ehesten in Hafengebieten realisiert, wo die Institutionen aus Wirtschaft und Staat sich begegnen und sowohl Zoll- als auch Grenzabfertigung bei Importen und Exporten mit Standardmethoden erledigen. Z.B. konnte die Hamburger Wirtschaftsbehörde mit ihrem System DAKOSY Einfluss auf Beteiligte ausüben und den selbst gesetzten **lokalen Standard für viele Nutzer verbindlich** machen.

Seit jedoch die Nutzung der Datentechnik von geografischen Orten unabhängig geworden ist, wird es zunehmend einfacher, sich vorwiegend an Sachthemen zu orientieren, um effizientere Formen der Zusammenarbeit zu finden. So bieten z.B. die Hafenverwaltungen in Rotterdam und Amsterdam ein **regionales Gemeinschaftssystem** für zahlreiche Akteursgruppen an, die ihre Hafen- und Zoll-bezogenen Operationen mit Internet-Technologie vorbereiten (lassen) können.

Ausschließlich der Zollanmeldung gewidmet ist das von der deutschen Zollverwaltung errichtete nationale **eZoll-System** namens ATLAS. Dessen Gebrauch wurde für alle deutschen Aus- und Einführer verpflichtend gemacht, die am internationalen Warenverkehr teilnehmen wollen – egal, welcher Grenzübergang hierfür genutzt wird. Es sorgt für eine einheitliche Zollabfertigung an allen deutschen Grenzen sowie an den Binnenzollämtern. Hierbei nimmt die Zollbehörde nicht nur die Meldungen der Zollbeteiligten an, sondern beantwortet diese auch durch Bestätigungs- oder Ablehnungsvermerke. In der Prozedur wird auch für Belange anderer Kontrollbehörden gesorgt, z.B. Gesundheits-, Veterinärämter o.ä.

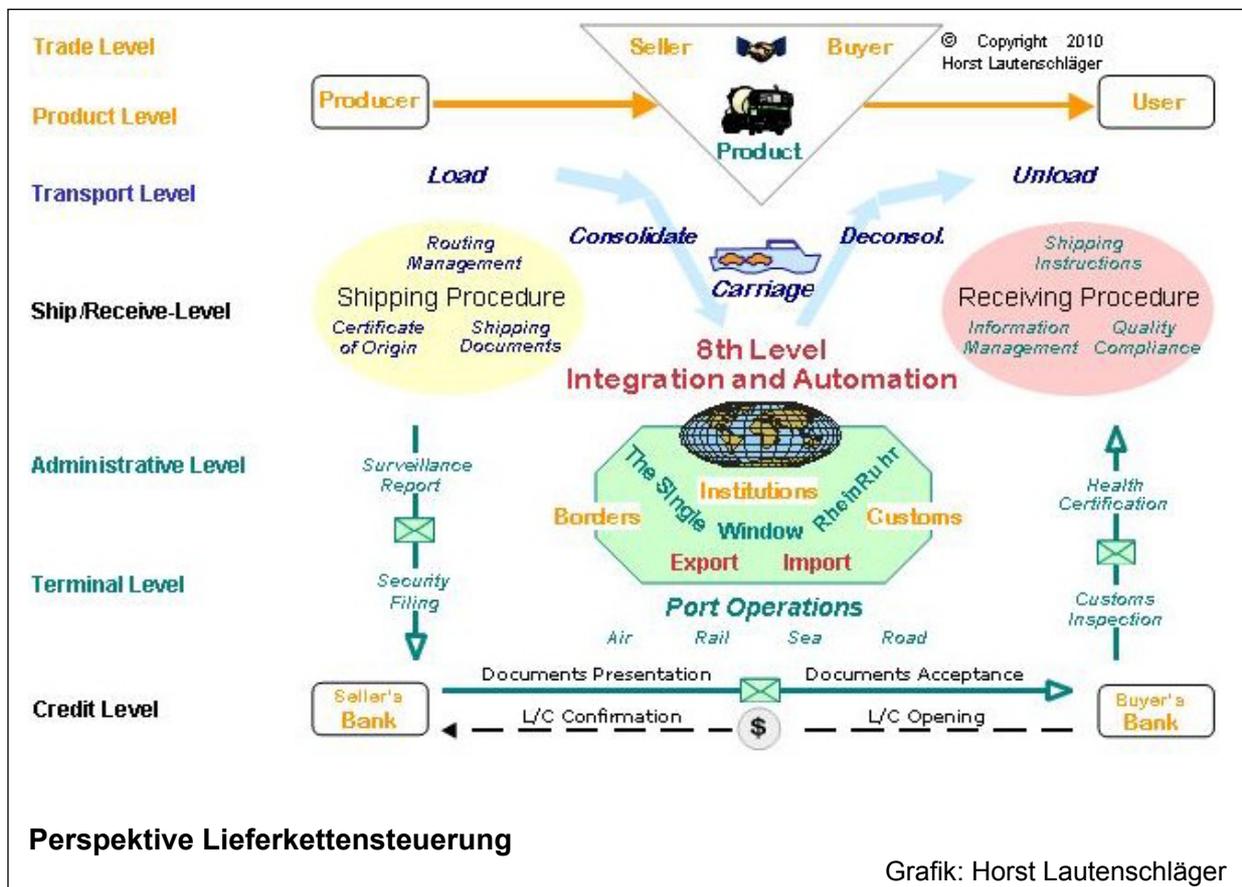
Damit gilt das deutsche Abfertigungssystem – neben anderen Systemen in Ländern wie z.B. Singapur, Schweden, Brasilien oder Ghana – als „Single Window“. Ein solches Fenster ist als Einrichtung definiert, die es den Handels- und Transportparteien erlaubt, standardisierte Dokumentationen und/oder Daten an einem einzigen Eingabeort unterzubringen, um alle Vorschriften von Einfuhr, Ausfuhr und Durchfuhr zu erfüllen.<sup>9</sup> Sollte die Nutzung des staatlichen Systems ATLAS mit einer privatwirtschaftlichen Einrichtung zur integrierten Abwicklung von Hafen- und Terminaloperationen z.B. am Standort Duisburg hergerichtet werden, so würde ein „**Single Window Rhein-Ruhr**“ zu einer Steigerung von Effizienz in der Steuerung internationaler Lieferketten beitragen. Ein derartiges System besteht zur Zeit (noch) nicht.

---

<sup>9</sup> UN/CEFACT – Centre for Trade Facilitation and Electronic Business, Empfehlung Nr. 33, 2005

## 5 Vorteile einer Gesamtschau

Die Einnahme verschiedener Perspektiven bei der Steuerung einer Lieferkette ermöglicht neue Optionen auf Verbesserungen aufgrund einer ganzheitlichen Betrachtung.



Wer Logistikverantwortliche darauf beschränkt, bestehende Verträge zu erfüllen, verwehrt ihnen möglicherweise **Aussichten auf bedeutende Optimierungen**, die durch eine Umformulierung des zugrunde liegenden Handelsgeschäftes erreicht werden können. Das gleiche gilt für die Missachtung von Gelegenheiten, die eine kreative Einflussnahme auf Möglichkeiten der genutzten Infrastruktur liefern.

Zur Einführung eines CSR-Managements bedurfte es zunächst der Identifizierung zusammentreffender Interessen von Logistikakteuren und anderen gesellschaftlichen Kräften, die nach Gemeinsamkeiten und nach Trennendem zu unterscheiden waren. Die vorstehende Beschreibung ausgewählter Akteursperspektiven soll helfen, übliche Grenzen zwischen Akteuren der Logistik und jenen Vertretern von Gesellschaft und Umwelt zu überschreiten, die oft **im Hintergrund der alltäglichen Wahrnehmung** stehen.