

Global Trade Management Studie von AEB  
und DHBW Stuttgart

# Auf dem Sprung zur digitalen Zollabwicklung

Wie innovative IT die Zollprozesse in den Unternehmen  
und das Dienstleistungsmanagement verändert

# Inhaltsverzeichnis

---

## Wie innovative IT die Zollprozesse in den Unternehmen und das Dienstleistermanagement verändert

Executive Summary	01
1 Digitalisierung im Zollbereich	03
1.1 Hintergrund	03
1.2 Bedeutung der Digitalisierung des Zollbereichs im Unternehmen	05
1.3 Bisherige Erfahrung mit Digitalisierungsprojekten	08
1.4 Erwartungen an die Digitalisierung der Zollabwicklung	08
1.5 Einschätzung des eigenen Status versus gemessener Reifegrad	09
1.6 Hindernisse für die Digitalisierung	11
1.7 Handlungsempfehlungen „Digitalisierung des Zollbereichs“ von Dr. Ulrich Lison	13
2 Organisation der Zollabwicklung und Zusammenarbeit mit Dienstleistern	14
2.1 Hintergrund	14
2.2 Zentralisierung der Zollabwicklung	14
2.3 Zusammenarbeit mit Dienstleistern	15
2.4 To-dos der nächsten drei Jahre	21
2.5 Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Zolldienstleistern von Prof. Dr. Dirk H. Hartel	22
3 Teilnehmer der Studie	23
Impressum	25

# Executive Summary

---

Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen und Supply Chains gehört weltweit zu den Megatrends in der Betriebswirtschaft. Es gibt kaum eine Organisationseinheit, die mittelfristig nicht durch innovative Informationstechnologien und darauf aufbauende Geschäftsmodelle grundlegend verändert wird. Das gilt auch für die betriebliche Zollabwicklung, die einen spürbaren Einfluss auf grenzüberschreitende Supply Chains hat. Von ihrem Wesen her sind die Zollabwicklung und das Zollmanagement sehr gut geeignet für die Digitalisierung: Es gibt gesetzlich vorgeschriebene Verfahren und es wird mit codierten Informationen gearbeitet, die teilweise auf einem weltweit etablierten Standard (HS – Harmonisiertes System) beruhen.

Nimmt die Zollabwicklung in Sachen Digitalisierung also eine Vorreiterrolle ein? Wie ist der Status Quo in den Unternehmen und die Perspektiven für die nächsten Jahre? Wie arbeiten die Unternehmen mit Dienstleistern im Zollumfeld zusammen und welchen Einfluss hat die Digitalisierung hier? Antworten darauf liefert die Global Trade Management Studie von AEB und der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Stuttgart, an der sich 435 Experten, vorwiegend aus dem deutschsprachigen Raum, beteiligten.

## **Zollbereich bei der Digitalisierung im Blick**

Die Studie ergab, dass der Zollbereich bei den Digitalisierungsplänen der Unternehmen zwar nicht im Vordergrund steht, aber doch eine wichtige Rolle spielt. Immerhin 33 % der Befragten erklärten, die Digitalisierung des Zollbereichs habe in ihrem Unternehmen eine hohe Priorität, 40 % sprechen von einer mittleren Priorität. Auf der Managementebene liegt dieser Wert sogar noch höher. Die relativ hohe Management-Attention für das Zollthema ist u. a. eine Folge des Trump-Effektes, der eine breite öffentliche Diskussion über Zollthemen ausgelöst hat. Als wichtigste Tätigkeitsfelder für die Digitalisierung identifizierten die Studienteilnehmer Exportabwicklung und Exportkontrolle.

## **Mehrzahl hat bereits Erfahrung mit Digitalisierungsprojekten**

Mehr als 35 % der Befragten gaben an, in ihrem Unternehmen sei bereits mindestens ein Projekt zur Digitalisierung des Zollbereichs umgesetzt worden. Fast die gleiche Zahl steckt in einer entsprechenden Planungs- oder Umsetzungsphase. Nur knapp 30 % haben noch keine Berührung mit Digitalisierungsprojekten gehabt.

## **Nur wenige Unternehmen mit Profistatus**

Daraus zu schließen, die Zollabteilungen wären ein Sammelbecken für Digitalisierungsprofis, wäre ein Irrtum. In einer Reifegradmessung stuft die Studie lediglich 11 % der beteiligten Unternehmen als Digitalisierungsprofis ein. Als Fortgeschrittene lassen sich immerhin 33 % der Unternehmen klassifizieren. Die Mehrzahl der Unternehmen steht jedoch noch in den Startlöchern.

## **Zentralisierung steht im Mittelpunkt**

Als wesentlichen Effekt der Digitalisierung sehen die Umfrageteilnehmer eine Zentralisierung der Zollabwicklung. Als Resultat erwarten sie außerdem eine zentralisierte Archivierung, verbesserte Transparenz über dezentrale Vorgänge und eine verbesserte Kommunikation mit dem Zoll. Die Mehrzahl der Befragten erwartet einen deutlich verringerten Personalaufwand in der Zollabwicklung – allerdings planen nur 6 % der Unternehmen in den kommenden drei Jahren tatsächlich Personal in der Zollabteilung abzubauen. Dieser niedrige Wert ist dem Fachkräftemangel im Zollbereich geschuldet. Es geht eher darum, die Arbeit mit den vorhandenen Mitarbeitern zu schaffen als darum, tatsächlich Personal abzubauen. Bereits heute setzt die Mehrzahl der befragten Unternehmen auf eine zentrale Zollabwicklung – vor allem größere Unternehmen fahren jedoch häufig eine hybride Strategie mit einer zentralen Zollabteilung und dezentralen operativen Einheiten.

## **Hindernisse: Fehlendes Know-how und mangelnde Managementunterstützung**

Als Haupthindernisse für die Digitalisierung im Zollbereich sehen die Befragten fehlendes Know-how und finanzielle Ressourcen, aber auch die mangelnde Unterstützung durch das eigene Management an. Hier zeigt sich, dass die Zollabteilung im Kampf um knappe Mittel mit anderen Geschäftsbereichen wie Vertrieb oder Produktion zumindest nach dem eigenen Eindruck nicht immer die besten Karten hat.

## **Outsourcing: Die Mehrheit verzollt lieber selbst**

Fast drei Viertel der Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen bei der Zollabwicklung ausschließlich oder überwiegend direkt mit den Zollbehörden kommuniziert und Zollanmeldungen direkt und eigenständig abgibt. Hauptgrund ist der Befragung zufolge die schnellere, kostengünstigere und effizientere Inhouse-Abwicklung. 27 % bevorzugen die Zusammenarbeit mit Zolldienstleistern.

### **Zufriedenheit mit Zolldienstleistern überwiegt**

Die Zusammenarbeit mit ihrem Zolldienstleister funktioniert für die meisten Unternehmen zufriedenstellend. Nur 11 % der Befragten zeigten sich unzufrieden mit ihren Dienstleistern. Es gibt jedoch ein Kernproblem: Mehr als 60 % beklagen die mangelnde IT-Integration mit ihren Zolldienstleistern.

63 % kommunizieren mit ihrem Dienstleister per E-Mail oder Telefon, nur 26 % haben eine Schnittstelle zur IT des Zolldienstleisters realisiert. Hier zeigt sich ein klarer Ansatz-

punkt für Digitalisierungsbemühungen. Das gilt auch für die Überwachung und Steuerung der Dienstleister: Nur 43 % nehmen Audits bzw. Stichprobenkontrollen vor. Mehr als 25 % kontrollieren ihre Zolldienstleister überhaupt nicht. Angesichts der rechtlichen Verantwortung der Unternehmen als Zollanmelder ist dies kein haltbarer Zustand.

# 1 Digitalisierung im Zollbereich

---

## 1.1 Hintergrund

In vielen Geschäftsbereichen eines Unternehmens ist die Digitalisierung ausschließlich eine Frage betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit. Es geht beispielsweise um Kostensenkung, effizientere und schnellere Prozesse, raschere und umfassendere Verfügbarkeit von Informationen und den direkten Zugang zu den Kunden. In der Zollabwicklung kommt ein rechtlicher Aspekt hinzu. Seit dem Jahr 2009 sind alle Unternehmen in Deutschland und weiteren EU-Mitgliedsländern verpflichtet, Exporte in Nicht-EU-Länder ausschließlich elektronisch beim Zoll anzumelden. In Deutschland geschieht dies durch die Teilnahme am IT-Verfahren ATLAS (Automatisiertes Tarif- und Lokales Zollabwicklungssystem), mit dem die Zollverwaltung die weitgehend automatisierte Abfertigung und die Überwachung des grenzüberschreitenden Warenverkehrs gewährleistet. In anderen EU-Ländern haben die Zollbehörden gleichartige Zollsyste me etabliert.

### Breite Anwendungsmöglichkeiten für digitale Technologien

Die Unternehmen sind also seit 2009 praktisch gezwungen, ihre Kommunikation mit dem Zoll zu digitalisieren. Doch die Möglichkeiten einer Digitalisierung im Zollbereich gehen weit darüber hinaus. Die Unternehmen haben beispielsweise die Chance, ihre Zoll-IT in ihre übrigen IT-Systeme zu integrieren. Im günstigsten Fall lässt sich dadurch der gesamte Prozess einer Zollanmeldung sowie der Exportkontrolle automatisieren. Auch für vorbereitende Arbeiten wie das Tarifieren und Klassifizieren gibt es mittlerweile IT-Lösungen, ebenso wie für die Kalkulation und die Nachweisführung von Warenursprüngen, welche für die Nutzung von Freihandelsabkommen notwendig ist.

Schließlich geht es auch um die Vernetzung von Lieferanten und Kunden sowie den eigenen Betriebsstätten im In- und Ausland, mit denen zollrelevante Informationen ausgetauscht werden.

Welche dieser Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen die Unternehmen bereits? Was ist für die Zukunft geplant? Welche Erfahrungen haben die Unternehmen gemacht? Welcher Nutzen wird erwartet und welche Hindernisse werden gesehen?

# Zahlen und Fakten: Digitale Zollabwicklung

So sehen sich Unternehmen auf zukünftige Herausforderungen der Digitalisierung im Zollbereich vorbereitet:



21,1 % Zuschauer

35,6 % Anfänger

32,8 % Fortgeschrittene

10,5 % Profis

Diesen Reifegrad erreichen Unternehmen in Sachen Digitalisierung des Zollbereichs wirklich:

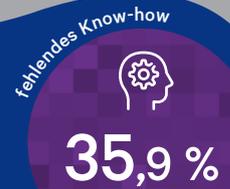
In diesen Bereichen des Global-Trade-Managements wird die Digitalisierung als besonders wichtig angesehen\*:

Zollabwicklung Export 64,6 %

Exportkontrolle 62,3 %

Warenursprung & Präferenzen 50,4 %

\* Mehrfachnennungen möglich



Das sind die drei größten Digitalisierungs-Hindernisse im Zollbereich



Für **33,0 %** der Befragten hat die Digitalisierung des Zollbereichs eine hohe Priorität im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen im Unternehmen.

## 1.2 Bedeutung der Digitalisierung des Zollbereichs im Unternehmen

Digitalisierung ist ein Trendthema. Das gilt für durchgehend alle Unternehmensbereiche. Doch Digitalisierungsvorhaben binden in hohem Maße Ressourcen – insbesondere im IT-Bereich. Die Folge: Die Digitalisierung in den Unternehmen wird Stück für Stück und in der Reihenfolge der Priorität der Funktionsbereiche umgesetzt. Die Umfrage zeigt, dass der Zoll dabei keineswegs als graue Maus hinten-

ansteht. Immerhin ein Drittel der Befragten gab an, dass die Digitalisierung des Zollbereichs in ihrem Unternehmen eine hohe Bedeutung hat (vgl. Abb. 1). Nur 22 % sehen eine geringe Priorität und fast 40 % eine mittlere Priorität. Dies zeigt, dass der Nutzen der Digitalisierung der Zollabwicklung in der Breite durchaus erkannt wird.



Abb. 1: Für ein Drittel hat die Digitalisierung des Zollbereichs eine hohe Priorität im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen (Angaben in Prozent).

Dies wird umso deutlicher, wenn man die Priorität in Abhängigkeit von der Position der Befragten im Unternehmen sieht. Die Befragten aus dem Managementbereich geben der Digitalisierung im Zollbereich eine deutlich höhere Prio-

rität als die Mitarbeiter (vgl. Abb. 2). Auf Geschäftsführungs- und Geschäftsbereichsebene liegt der Anteil der Befragten, die eine hohe Priorität sehen, bei deutlich jenseits der 40 %.

### „Welche Priorität hat die Digitalisierung des Zollbereichs in Ihrem Unternehmen?“ – nach Position im Unternehmen

■ hohe Priorität ■ mittlere Priorität ■ geringe Priorität ■ kann ich nicht beurteilen

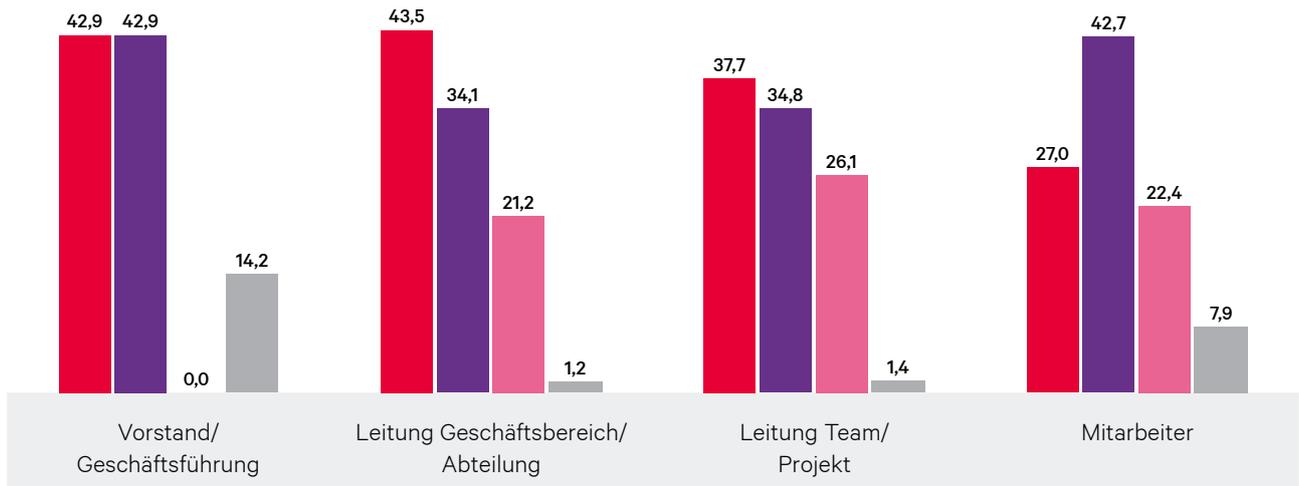


Abb. 2: Die Befragten aus den Managementebenen geben der Digitalisierung im Zollbereich eine deutliche höhere Priorität als die Mitarbeiter (Angaben in Prozent).

**Exportabwicklung und Exportkontrolle sind am wichtigsten in den Unternehmen**

Doch wo sehen die Befragten innerhalb des Zoll- und Global-Trade-Umfeldes den größten Nutzen der Digitalisierung? Ganz vorn dabei ist die Zollabwicklung im Export, deren Digitalisierung 65 % für „sehr wichtig“ und 30 % für „eher wichtig“ halten (vgl. Abb. 3).



„Mit der Digitalisierung im Zollbereich verbinde ich automatische Prozesse, die es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einfacher machen, mit der Exportkontrolle umzugehen.“

Teilnehmerstimme

Auf dem zweiten Platz landet die Digitalisierung der Exportkontrolle. Sie halten 62 % der Befragten für „sehr wichtig“ und 25 % für „eher wichtig“.

Mögliche Gründe für die hohe Priorität: Zum einen sind Exportanmeldung und Exportkontrolle Prozesse, die in jedem international handelnden Unternehmen anfallen – und zwar häufig mit hohen Vorgangszahlen. Zum anderen ist der Leidensdruck besonders hoch: Sind die Prozesse im Export schlecht aufgestellt, ist eine Konsequenz die Verzögerung von Lieferungen. Eine Digitalisierung und die damit verbundene Beschleunigung zahlt also unmittelbar auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ein.



„Von der Digitalisierung erwarte ich die effektive Verarbeitung von großen Datenmengen mit gleichzeitiger Prüfung auf Compliance-Anforderungen – z. B. automatisierte ATLAS-Zollanmeldung mehrerer 100 Positionen mit gleichzeitiger Prüfung gegen Sanktionslisten und Güterlisten.“

Teilnehmerstimme

**„Wie wichtig ist die Digitalisierung für ...“**

■ sehr wichtig ■ eher wichtig ■ eher nicht wichtig ■ unwichtig

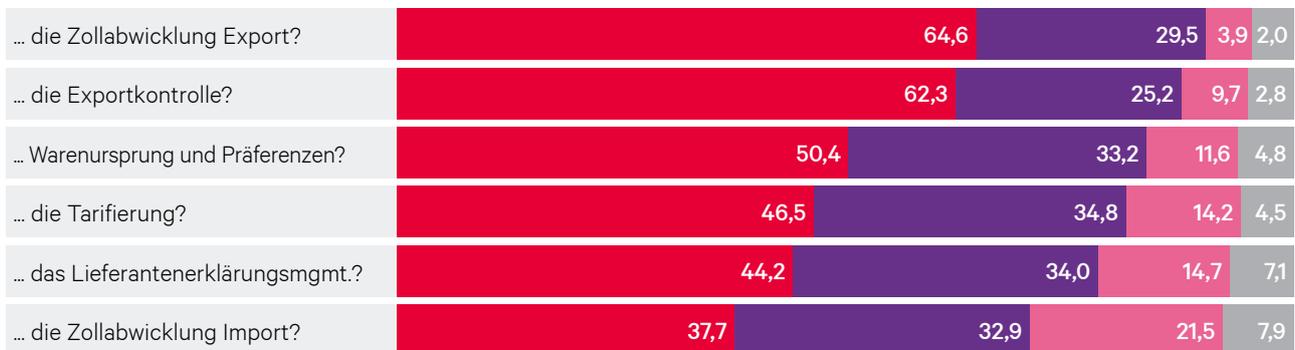


Abb. 3: Die Digitalisierung der Zollabwicklung im Export und Exportkontrolle halten die Experten für am wichtigsten (Angaben in Prozent).

**Interessant:** Besonders die Studienteilnehmer aus dem Maschinen- und Anlagenbau halten die Digitalisierung der Exportkontrolle für „sehr wichtig“ (77 %). Hier spiegelt

sich der hohe Anteil von verschiedenen Materialien und Teilen wider, die zu prüfen sind, aber auch der weltweite Kundenstamm der Branche.



„Mit Digitalisierung im Zollbereich verbinde ich die Vernetzung von automatisierten Daten aus unterschiedlichsten Bereichen zur Steuerung von Folgeprozessen. Dabei spielen die aktuellen Vereinfachungen/Möglichkeiten eine bedeutende Rolle – Einzige Bewilligung, Single Window, aber auch die zukünftige Zentrale Zollabwicklung. Hier bieten sich vielfältige Möglichkeiten zur Optimierung des Supply Chain Managements in Verbindung mit dem Customs Management.“

Teilnehmerstimme

### Wenig Priorität auf der Digitalisierung der Importabwicklung

Von deutlich weniger Befragten als „sehr wichtig“ wahrgenommen wird die Digitalisierung von Warenursprung und Präferenzen (50 %), Tarifierung (47 %), Lieferantenerklärungsmanagement (44 %) und Zollabwicklung Import (38 %). Die Importabwicklung ist erfahrungsgemäß oft an Dienstleister fremdvergeben. Einen Ausreißer liefern die Studienteilnehmer aus der Automotivebranche, die der Digitalisierung der Importabwicklung einen deutlich höheren Stellenwert beimessen als der Durchschnitt (44 % „sehr wichtig“, 46 % „eher wichtig“). Das ist ein Spiegelbild des Branchengeschehens, bei dem die globale Beschaffung eine wesentliche Rolle spielt. Hohe Automatisierung und die Integration der Lieferanten liegen in der DNA dieser Branche.

Der Nutzen der Digitalisierung von Tarifierung und Klassifizierung steigt mit der Breite des Sortiments, das exportiert wird. Unternehmen mit einer überschaubaren Anzahl an Warennummern sehen deshalb naturgemäß keine so hohe Priorität bei der Digitalisierung dieses Bereichs. Dafür spricht auch, dass Befragte aus größeren Unternehmen der Tarifierung einen deutlich höheren Stellenwert einräumen (55 % „sehr wichtig“). Mit dem Bereich „Warenursprung und Präferenzen“ beschäftigen sich längst nicht alle befragten Unternehmen bei ihren Außenhandelsgeschäften. Das könnte sich allerdings bald ändern. In der Abfrage von Zukunftsthemen im Rahmen dieser Studie liegt die stärkere Nutzung von Freihandelsabkommen auf Platz drei – 38 % der Unternehmen wollen in diesem Gebiet besser werden.



„Wichtig ist ein globaler Zugriff zu den Export- und Versanddaten verschiedener Werke, verbunden mit der zentralen Abwicklungsmöglichkeit!“

Teilnehmerstimme

Erwähnenswert ist, dass der Anteil der Befragten, die mit „eher nicht wichtig“ oder „unwichtig“ antworteten, bei allen abgefragten Gebieten unter 30 % liegt. Hier zeigt sich, dass Handlungsbedarf über alle Arbeitsfelder hinweg besteht. Die Bedeutung der Digitalisierung im Global Trade Management wurde von denjenigen Unternehmen besonders hoch bewertet, die sich bereits professionell aufgestellt haben. Diese Digitalisierungsprofis messen insbesondere der Digitalisierung komplexerer Arbeitsfelder wie „Warenursprung und Präferenzen“ und „Import“ eine weit überdurchschnittliche Bedeutung zu (jeweils 70 % „sehr wichtig“).

### Vernetzung, Vereinfachung, Effizienz: Das verbinden die Studienteilnehmer mit Digitalisierung

Was verbinden die Befragten subjektiv mit der Digitalisierung im Zollbereich? Diese Frage wurde in der GTM-Studie ungestützt gestellt. Insgesamt wurden 404 Aspekte genannt. Am häufigsten fielen die Begriffe Vernetzung (16 %), Kontrolle (16 %), Vereinfachung (14 %) und Effizienz (14 %). Interessant: Der Überbegriff Kostenersparnis brachte es nur auf 2 %. Daraus lässt sich schließen, dass holprige, arbeitsintensive und gebrochene Prozesse der wesentliche Schmerzpunkt in den Zollabteilungen sind – und dementsprechend deren Optimierung im Vordergrund steht. Natürlich hat das auch positive Kosteneffekte – aber diese sind in den Augen der Befragten nicht der wesentliche Antrieb. Vereinzelt wurden auch negative Auswirkungen der Digitalisierung genannt, beispielsweise die Entwertung und Vernachlässigung menschlicher Expertise.



„Ich will Zeitersparnis. Und eine bessere Kontrolle der Sendungen. Und weniger Papier.“

Teilnehmerstimme



„Ich erwarte Transparenz, Verfügbarkeit der Daten für Zollprüfungen, Präferenzprüfungen, und Datenanalysen.“

Teilnehmerstimme

### 1.3 Bisherige Erfahrung mit Digitalisierungsprojekten

Nicht überraschend ist, dass die meisten Befragten bereits Erfahrungen mit Digitalisierungsprojekten im Zollumfeld gemacht haben. Immerhin 35 % gaben an, bereits mindestens ein Projekt abgeschlossen zu haben (vgl. Abb. 4).

Weitere 35 % haben mindestens ein Projekt in Planung oder Umsetzung – und nur 29 % haben bislang keine Berührung zu Digitalisierungsprojekten gehabt.

#### „Haben Sie bereits spezielle Projekte zur Digitalisierung des Zollbereiches geplant oder umgesetzt?“

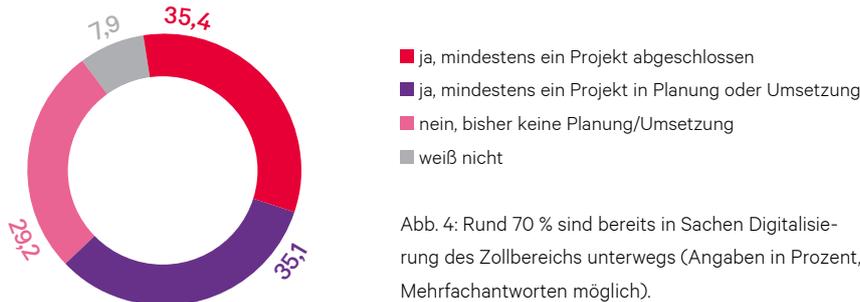


Abb. 4: Rund 70 % sind bereits in Sachen Digitalisierung des Zollbereichs unterwegs (Angaben in Prozent, Mehrfachantworten möglich).

  
**„Mit der Digitalisierung im Zollbereich verbinde ich die automatische Übergabe der relevanten Exportdaten aus dem ERP-System an entsprechende Schnittstellen der Zollbehörden.“**  
 Teilnehmerstimme

### 1.4 Erwartungen an die Digitalisierung der Zollabwicklung

Die Befragten haben eine klare Erwartung an die Effekte der Digitalisierung. Drei von vier Befragten wählten die Zentralisierung der Zollvorgänge unter die Top-3-Effekte (vgl. Abb. 5). Auch der zweit- und viertwichtigste Punkt (Zentrale Archivierung mit 54 %; weltweite Transparenz mit 36 %) spiegeln die Erwartung wider, dass mit durchgängigen IT-Lösungen der Zersplitterung der Informationen zur Zollabwicklung entgegengewirkt wird. Individuell werden weitere Erwartungen an Digitalisierungseffekte geäußert: Beispielsweise die Vereinfachung von Vertretungen im Zollbereich oder eine verbesserte Beratung und Führung von dezentralen Geschäftseinheiten in Zollfragen.

#### BI und Dienstleisterintegration stehen hinten an

Häufig in den Top-3 genannt wird auch eine bessere IT-Kommunikation mit dem Zoll (50 %) und ein verbessertes Auditing (30 %). Dagegen stehen die verbesserte IT-Integration von Dienstleistern (17 %) und der Einsatz von Business Intelligence (14 %) noch deutlich hinten an. Letzterer Punkt deutet darauf hin, dass sich viele Unternehmen erst eine Datenbasis aufbauen müssen, die einen nutzenbringenden Einsatz von BI ermöglicht. Auf der Managementebene wird der BI-Einsatz als deutlich wichtiger bewertet als auf der Mitarbeiterebene.

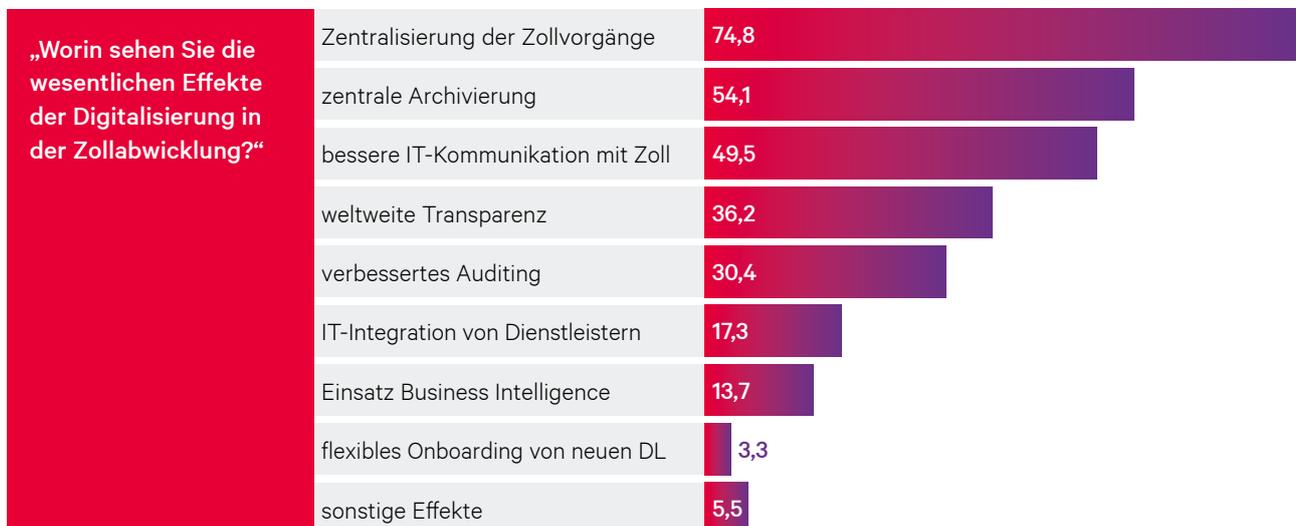
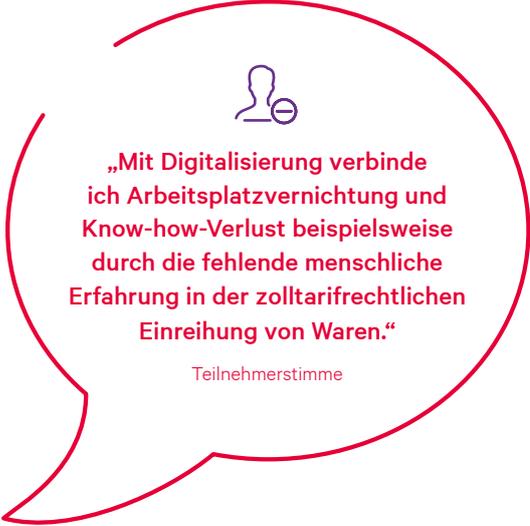


Abb. 5: Es zeigt sich die Hoffnung der Experten, dass die Digitalisierung der Zersplitterung der Informationen zur Zollabwicklung entgegengewirkt (Angaben in Prozent, Auswahl von drei Antworten).

**Deutlicher Einfluss auf Personalaufwand erwartet**

Wie wirkt sich die Digitalisierung auf den Personalaufwand in der Zollabwicklung aus? Die Mehrzahl der Teilnehmer an der Umfrage geht von einem deutlichen Effekt aus. 73 % erwarten eine Senkung des Personalaufwandes von mehr als 10 % (vgl. Abb. 6). Die Skeptiker sind bei dieser Frage klar in der Minderheit. Lediglich 12 % erwarten keine Reduzierung, 14 % nur eine geringe Reduzierung des Personalaufwandes von maximal 10 %. Nicht überraschend: Das Top-Management sieht mehr Spielraum für Personalreduzierung als das mittlere Management und die Mitarbeiter: Bei den befragten Geschäftsführern und Vorständen lag der Schwerpunkt der Antworten in der Spanne zwischen 21 und 50 %. In den übrigen Hierarchiestufen glaubt ein Großteil der Befragten nur an eine Reduzierung von 25 % oder weniger.



**„In welchem Umfang kann der Personalaufwand in der Zollabwicklung von Unternehmen innerhalb der nächsten drei Jahre durch digitale Prozesse eingespart werden?“**

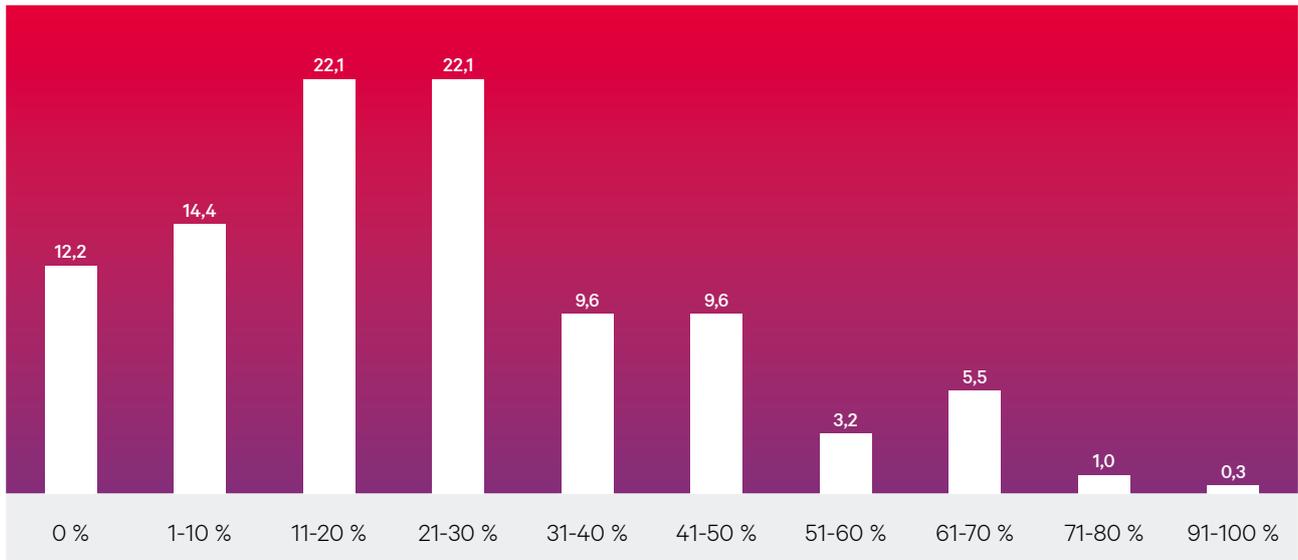
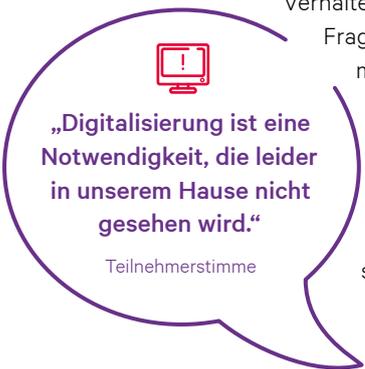


Abb. 6: Digitalisierung = Personalreduzierung: Diese Gleichung geht zumindest für die Mehrheit der Befragten auf (Angaben in Prozent).

**1.5 Einschätzung des eigenen Status versus gemessener Reifegrad**



Verhaltener Optimismus herrscht bei der Frage, wie gut die Umfrage-Teilnehmer ihr Unternehmen auf künftige Herausforderungen der Digitalisierung im Zollbereich vorbereitet sehen (vgl. Abb. 7). Zwar antworteten nur 7 % mit „sehr gut“, aber 62 % reichten sich mit der Antwort „eher gut“ auf

der positiven Seite der Messskala ein. Als „eher schlecht“ sehen nur 27 % ihr Unternehmen positioniert – und nur jeder zwanzigste Befragte sieht richtig schwarz. Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern sehen sich tendenziell besser aufgestellt als kleinere Unternehmen. Vorstände und Geschäftsführer sehen ihre Ausgangslage deutlich besser als ihr mittleres Management.



Abb. 7: Bei der Einschätzung des eigenen Digitalisierungs-Status herrscht verhaltener Optimismus (Angaben in Prozent).

### Selbsteinschätzung ist positiver als der tatsächliche Reifegrad

Neben der subjektiven Selbsteinschätzung wurde in der Studie der Reifegrad der Digitalisierung im Zollbereich ermittelt. Dieser wurde aus der Priorität der Digitalisierung, der Erfahrung mit Digitalisierungsprojekten sowie der eigenen Einschätzung über den Digitalisierung-Status erstellt und teilt die Unternehmen gemäß in vier Kategorien (vgl. Abb. 8). Zur

Kategorie der Digitalisierungsprofis gehören lediglich 11 %. Als Fortgeschrittene lassen sich immerhin 33 % der Unternehmen klassifizieren. Die Mehrzahl der Unternehmen steht jedoch noch in den Startlöchern: 36 % haben als Anfänger immerhin die ersten Schritte getan, aber 21 % der Teilnehmer sind Zuschauer in Sachen Digitalisierung. Fazit: Die Selbsteinschätzung ist positiver als der tatsächliche Sachstand.

### Reifegrad der Digitalisierung im Zollbereich

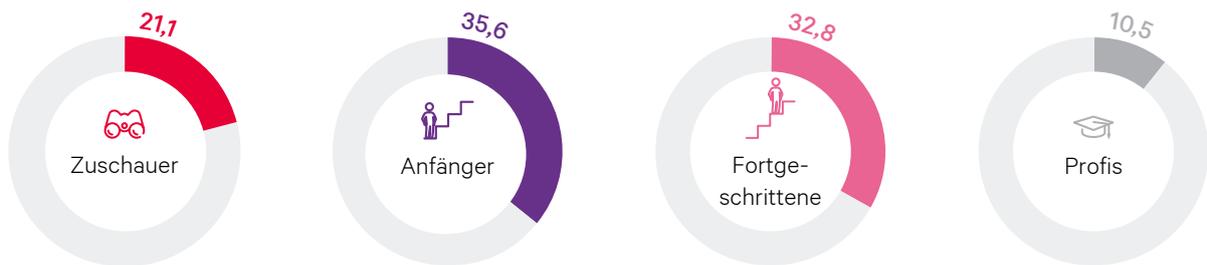


Abb. 8: Die Mehrzahl der Unternehmen steht bei der Digitalisierung im Zollbereich noch in den Startlöchern (Angaben in Prozent).

Bezüglich des Reifegrades erreichen die Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern deutlich bessere Werte als die kleineren Betriebe (vgl. Abb. 9). Immerhin 14 % der größeren Unternehmen fallen unter die Kategorie „Profis“, weitere 39 % in die Kategorie Fortgeschrittene. Bei den Unternehmen

mit weniger als 500 Mitarbeitern gibt es hingegen nur 7 % Profis und 28 % Fortgeschrittene. Angesichts einer mutmaßlich besseren Ausstattung von Zoll- und IT-Abteilung in größeren Unternehmen überrascht das nicht wirklich.

### Reifegrad der Digitalisierung im Zollbereich – nach Anzahl der Mitarbeiter

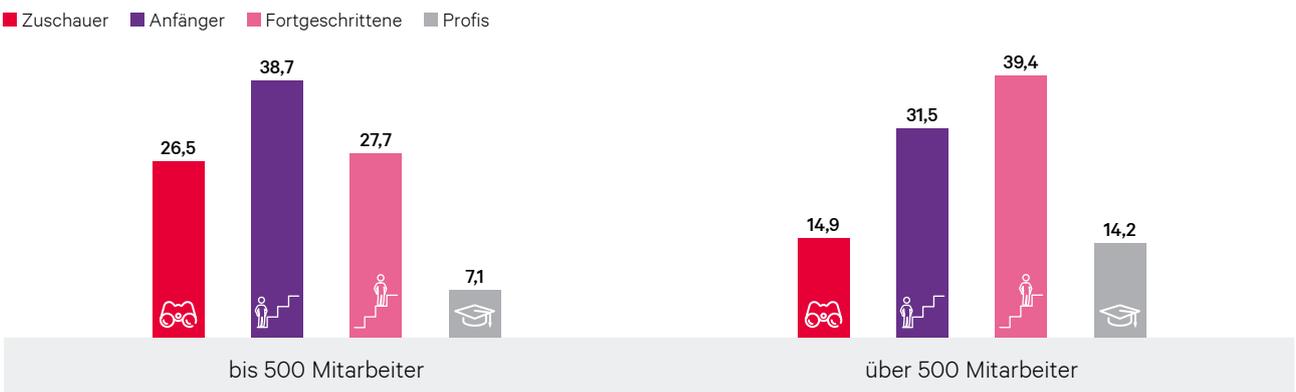


Abb. 9: Größere Unternehmen sind deutlich erfahrener in der Digitalisierung des Zollbereichs (Angaben in Prozent).

### Größere Unternehmen haben mehr Digitalisierungsressourcen

An diesem Vorsprung der größeren Unternehmen wird sich so rasch auch nichts ändern. Bei 43 % der größeren Unternehmen wird der Digitalisierung des Zollbereichs eine hohe Priorität eingeräumt, bei den kleineren Unternehmen liegt

der Wert nur bei 29 %. Auch in der praktischen Erfahrung mit Digitalisierungsprojekten liegen die größeren Unternehmen klar vorn. 47 % haben bereits Digitalisierungsprojekte abgeschlossen, weitere 44 % sind aktuell in der Planung oder Umsetzung. Die kleineren Unternehmen liegen in beiden Kategorien lediglich bei rund 30 % (vgl. Abb. 10).

### Digitalisierungsprojekte im Zollbereich – nach Anzahl der Mitarbeiter

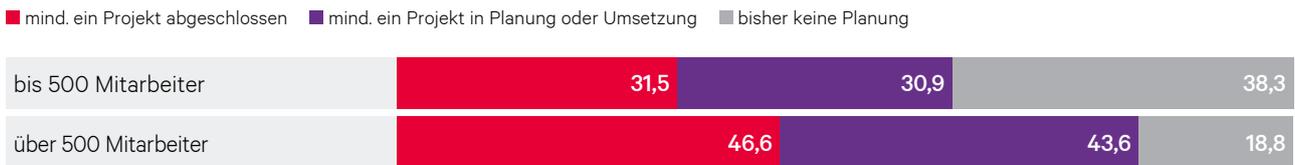


Abb. 10: In der praktischen Erfahrung mit Digitalisierungsprojekten liegen die größeren Unternehmen klar vorn (Angaben in Prozent).

### Maschinenbau hinkt hinterher

Überraschend ist ein Blick auf eine der wichtigsten deutschen Exportbranchen: dem Maschinen- und Anlagenbau. Die Branche nimmt im Hinblick auf den Reifegrad der Digitalisierung im Zollbereich keineswegs eine Vorreiterrolle ein. Im Gegenteil: Der Anteil der Digitalisierungsprofis liegt bei nur 7 %, als Fortgeschrittene sind 26 % einzustufen. Zum

Vergleich: Über alle Branchen hinweg wurden 11 % der an der Studie beteiligten Unternehmen als Profis eingestuft und 33 % als Fortgeschrittene. Die gemeinsam mit der chemischen Industrie und Automobilbranche wichtigste deutsche Exportbranche muss also darauf achten, dass sie bei der Digitalisierung ihrer Zollabwicklung nicht abgehängt wird.

## 1.6 Hindernisse für die Digitalisierung

Die Teilnehmer an der Studie sehen eine Reihe von Klippen, die auf dem Weg zur digitalen Zollabwicklung zu umschiffen sind. Am häufigsten genannt wird mit 36 % fehlendes Digitalisierungs-Know-how im eigenen Unternehmen (vgl. Abb. 11). Viele Befragte fürchten vor allem Widerstände innerhalb des Unternehmens: Mit der mangelnden Unterstützung des Managements (35 %) und fehlenden finanziellen Ressourcen (33 %) werden gleich zwei interne Digitalisierungshindernisse auf den Plätzen zwei und drei genannt. Zollverantwortliche müssen offenbar noch erhebliche Überzeugungsarbeit leisten, um für ihre Digitalisierungsvorhaben eine angemessene Unterstützung im Unternehmen zu erhalten.

### Kampf um knappe Ressourcen mit anderen Geschäftsbereichen

Das verwundert allerdings nicht – der Zollbereich kämpft mit anderen Geschäftsbereichen um knappe Personal- und Finanzressourcen für seine Digitalisierungsvorhaben. Auch die Technik bremst zuweilen (27 %) – beispielsweise in Form

von veralteten ERP-Systemen und schlecht gepflegten Stammdaten. Das externe Netzwerk – Kunden, Lieferanten, Dienstleister und Behörden – erschwert ebenfalls Digitalisierungsinitiativen (31 %). Beispiel: Unterschiedlicher Technikstand bei den verschiedenen Stakeholdern.



„Die zunehmende Digitalisierung birgt nach meiner Einschätzung die große Gefahr, dass die Kontrolle der Daten entgleitet, da es zu wenige gut ausgebildete Mitarbeiter gibt. Ausbildung kostet Geld und hier wird leider in den Unternehmen oft gespart. Und diese Kombination ist gefährlich.“

Teilnehmerstimme



Abb.11: Fehlendes Know-how, geringe Unterstützung der Führungsebene und mangelnde finanzielle Ressourcen verzögern Digitalisierung-Projekte (Angaben in Prozent, Auswahl von zwei Antworten).

### Bremst das eigene Management?

Auffällig ist, dass sich die Sichtweise der Befragten abhängig von ihrer Position im Unternehmen deutlich unterscheidet. Über fehlendes Digitalisierungs-Know-how klagten besonders die Mitarbeiter und auch das mittlere Management, aber nicht die Geschäftsführung. Über Probleme im organisatorischen Netzwerk des Unternehmens sorgen sich vor allem die Geschäftsführer – deutlich weniger hingegen die übrigen Hierarchieebenen. Gleiches gilt für

die rechtliche Situation. Mangelnde Unterstützung durch das Management sehen Geschäftsbereichs- und Abteilungsleitung, Team- und Projektleitung sowie die Mitarbeiter mit Zustimmungswerten jenseits der 30 % als wesentliches Hindernis. Von den befragten Top-Managern stimmte hingegen kein einziger dieser These zu. Eine einheitliche Bewertung über alle Hierarchiestufen gab es lediglich, bei fehlenden finanziellen Ressourcen und dem schwierigen Zugang zu geeigneter IT.

## 1.7 Handlungsempfehlungen „Digitalisierung des Zollbereichs“ von Dr. Ulrich Lison

Viele Unternehmen stehen gerade an der Schwelle zur Digitalisierung. Sie gehen das Thema an, suchen nach „Anwendungsfeldern“, unterstützen dies organisatorisch und finanziell. Der Fokus liegt hierbei meistens auf unternehmensinternen Prozessen, da hier der Handlungsspielraum am größten ist. Schwieriger wird es bei Projekten, die auch externe Akteure miteinbeziehen. Ein gutes Beispiel aus dem Zollbereich ist das elektronische Langzeit-Lieferantenerklärungs-Management: Viele Lieferanten sträuben sich vor der Abgabe einer Lieferantenerklärung (LLE) in elektronischer Form.

Sicherlich noch wichtiger ist, dass die Unternehmen mehr und mehr erkennen, dass Digitalisierung

zur Voraussetzung, zum „Enabler“ für Wachstum und zur Bewältigung der zunehmenden Komplexität wird. Unternehmen können sich nur noch dann an die dynamische Außenwirtschaftswelt anpassen und Wachstum realisieren, wenn sie die Prozesse entsprechend digital angehen. Dies ist sicherlich auch eine Reaktion auf den zunehmenden Fachkräftemangel. Die Unternehmensperformance skaliert nur noch digital. Das bedeutet für die Unternehmen, dass Digitalisierung zur zentralen Unternehmensaufgabe wird. Und wo beginnt das Ganze? Natürlich beim Mindset.

Was sollten die Unternehmen nun beachten? Dazu sechs Prinzipien, von denen sich die Unternehmen leiten lassen sollten:

### ① Mindset



Unternehmen müssen ihr Verständnis schärfen, welche zentrale Bedeutung Digitalisierung für den Unternehmenserfolg hat. Auf allen Ebenen.

### ③ Einfach und schnell

Unternehmen sollten nach Quick Wins schauen. Einfache, kleine Projekte (z. B. Automatisierung in der Exportabwicklung, Dashboard von Außenwirtschaftsdaten), die einen schnellen Return erzielen.



### ⑤ Plattform nutzen



Werden Projekte mit Dritten umgesetzt (Lieferanten, Kunden, Dienstleistern) sollten Plattformen genutzt werden, um die Integration schnell und effizient umzusetzen. Dies reduziert auch die Transaktionskosten, wenn sich die Beziehungen zu dem Dritten ändern (z. B. Wechsel des Zollbrokers).

### ② Digital first



Übertragen auf die Außenwirtschaft bedeutet das: Bei allen Überlegungen (Prozesse, Implementierungen ...) muss zunächst die Frage im Raum stehen, ob bzw. wie sich der Prozess elektronisch abbilden lässt.

### ④ Im Unternehmen beginnen und dann nach außen gehen



Immer dann, wenn Unternehmen Dritte miteinbeziehen, kann es schwierig werden. Insofern sollten zunächst Projekte innerhalb des Unternehmens umgesetzt werden.

### ⑥ Startup-Methoden nutzen



Unternehmen sollten sich im Digitalisierungsumfeld Startup-Methoden (Werkzeuge, Vorgehensweise, Agilität) zunutze machen, um Lösungen schnell zu finden und umzusetzen.

# 2 Organisation der Zollabwicklung und Zusammenarbeit mit Dienstleistern

## 2.1 Hintergrund

Die Digitalisierung im Zollbereich setzt auf der Organisation des Zollwesens auf. Die Frage der Zentralität (oder Dezentralität) der Zollabwicklung determiniert im Wesentlichen die Herausforderungen für Digitalisierungsprojekte im Zollbereich. Dieser Bereich ist jedoch bisher schlecht erforscht. Das gilt ebenso für die Kernfrage „Make or Buy“ im Zollbereich. Dabei geht es nicht nur um die Frage, ob die Zollabwicklung in Eigenregie erfolgt oder ob ein Dienstleister damit betraut

wird. Die Studie stellt überdies die Frage nach der Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und ihren Zolldienstleistern, den Erfolgsfaktoren und den Hindernissen. In diesem Bereich gibt es eine Schnittmenge zu der Digitalisierung des Zollbereichs. Denn die Kommunikation mit den Dienstleistern und deren Steuerung über moderne IT-Verfahren sind ebenfalls vielversprechende Digitalisierungsprojekte.

## 2.2 Zentralisierung der Zollabwicklung

Der zweite Teil der Studie befasst sich mit der Organisation der Zollabwicklung in den Unternehmen und dabei insbesondere mit der Zusammenarbeit mit Zolldienstleistern. Gut die Hälfte der Befragten gibt an, dass das Zollwesen ihres Unternehmens zentral organisiert ist (vgl. Abb. 12). Das heißt: Eine zentrale Zollabteilung übernimmt alle relevanten Arbeiten. Nur 18 % sehen sich als dezentral aufgestellt. Das heißt: Die Standorte oder die Ländergesellschaften des Unternehmens verfügen über ausreichend eigene Zollkompetenz, um die Zollangelegenheiten in ihrem Verantwortungsbereich selbstständig zu bearbeiten.

Die übrigen 32 % verfolgen eine hybride Strategie. Dies beinhaltet eine erhebliche Bandbreite von Organisationsformen. Es kann beispielsweise heißen, dass es eine zentrale Stabsstelle für Zollangelegenheiten mit Leitlinienkompetenz gibt, das Tagesgeschäft (Zollanmeldungen etc.) aber an den Standorten erledigt wird. Aber auch, dass lediglich einzelne Standorte (zum Beispiel außerhalb der EU) unabhängig von der zentralen Zollabteilung arbeiten, weil die Zollpraxis vor Ort so speziell ist, dass eine Betreuung durch eine zentrale Zollabteilung keinerlei Synergieeffekte bringt.

### „Wie ist das Zollwesen in Ihrem Unternehmen organisiert?“

■ zentral ■ dezentral ■ gemischt



Abb. 12: Über die Hälfte der befragten Unternehmen organisiert ihr Zollwesen zentral (Angaben in Prozent).

Signifikante Unterschiede im Zentralisierungsgrad gibt es zwischen kleineren und größeren Unternehmen (mehr als 500 Mitarbeiter). Bei den kleineren Unternehmen ist die zentrale Zollabwicklung mit 58 % die dominierende Organisationsform.

Bei den größeren Unternehmen halten sich die zentrale und die gemischte Zollorganisation mit je 42 % die Waage (vgl. Abb. 13).

### „Wie ist das Zollwesen in Ihrem Unternehmen organisiert?“ – nach Anzahl der Mitarbeiter

■ zentral ■ dezentral ■ gemischt



Abb. 13: Kleinere Unternehmen organisieren ihr Zollwesen eher zentral, größere Unternehmen setzen häufig auch auf hybride Organisationsformen (Angaben in Prozent).

## 2.3 Zusammenarbeit mit Dienstleistern

Eine erhebliche Bandbreite von Strategien findet sich in der Praxis bei der Frage „Make or Buy“. Jeder vierte Befragte gibt an, dass sein Unternehmen ausschließlich direkt mit dem Zoll zusammenarbeitet (vgl. Abb. 14). Fast die Hälfte der Unternehmen arbeitet der Umfrage zufolge „überwiegend direkt“ mit dem Zoll zusammen. Die Zollabwicklung an einzelnen Standorten oder bestimmte Bereiche der Zollabwicklung (zum

Beispiel nur Import), werden an Dienstleister fremdvergeben. Fast 20 % nutzen „überwiegend“ Dienstleister und eine Minderheit von 7 % hat die Zollabwicklung komplett outsourct. In der Summe bedeutet das: Rund drei Viertel der Befragten setzen vor allem auf eigene Zollkompetenz und die eigene Zollabteilung.



„Wie erledigt Ihr Unternehmen die Zollabwicklung?“

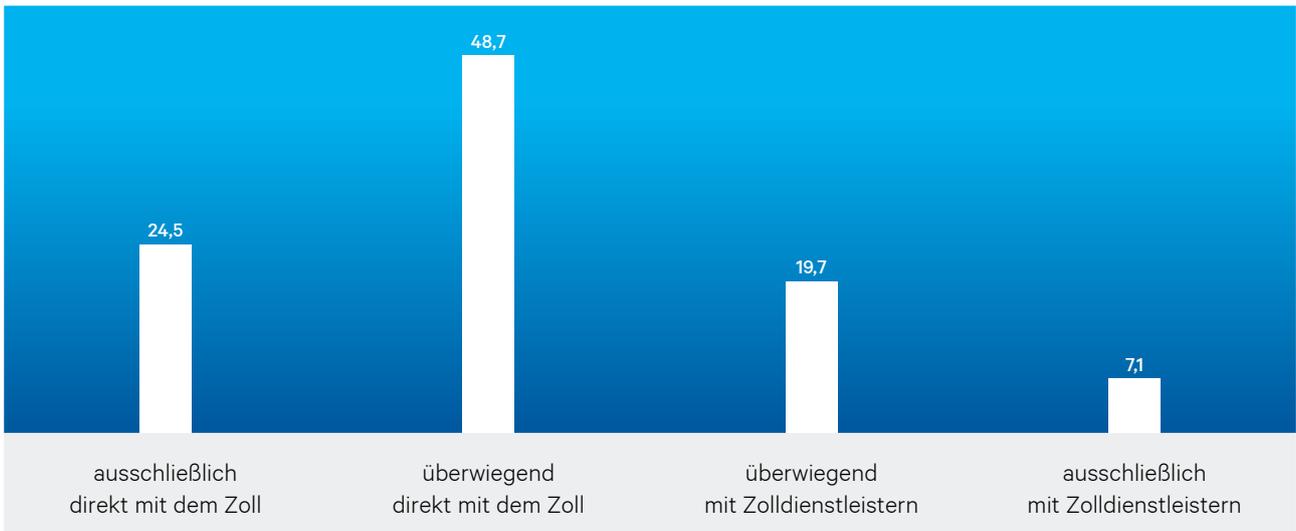


Abb. 14: Knapp drei Viertel der Unternehmen erledigen die Zollabwicklung direkt mit dem Zoll (Angaben in Prozent).

Mehrheit hält eigene Zollabteilung für effizienter als Dienstleister

Dies hat der Umfrage zufolge vor allem operative Gründe: Zwei Drittel der Befragten – bei größeren Unternehmen sogar mehr als 70 % – halten die Inhouse-Zollabwicklung für effizien-

ter und schneller, 41 % zudem für rechtssicherer (vgl. Abb. 15). Geringere Kosten sind für 38 % ein wesentlicher Grund, während lediglich 19 % fehlendes Know-how der Dienstleister anführen.



Abb. 15: Die Mehrheit der Unternehmen hält die eigene Zollabteilung für effizienter als Zolldienstleister (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich).

Offenbar kann man aber auch zu gegenteiligen Schlüssen kommen: Ein Drittel der Unternehmen, die überwiegend oder ausschließlich mit Dienstleistern zusammenarbeiten, gaben als wichtigen Grund für ihr Outsourcing die schnellere und effizientere Abwicklung durch den Dienstleister an, 24 % halten die Fremdvergabe schlichtweg für billiger (vgl. Abb. 16). Hauptgrund für das Outsourcing sind jedoch fehlende

interne Ressourcen (47 %) und auch fehlendes Know-how im Unternehmen (27 %) spielt eine Rolle. Überraschend: Vor allem die größeren Unternehmen nennen fehlende interne Ressourcen als Outsourcing-Grund. Die Zusammenarbeit mit lokalen Dienstleistern aufgrund von Erfordernissen in bestimmten Zielländern spielt lediglich für 17 % der Befragten eine wichtige Rolle.

**„Aus welchem Grund arbeitet Ihr Unternehmen mit Zolldienstleistern zusammen?“**

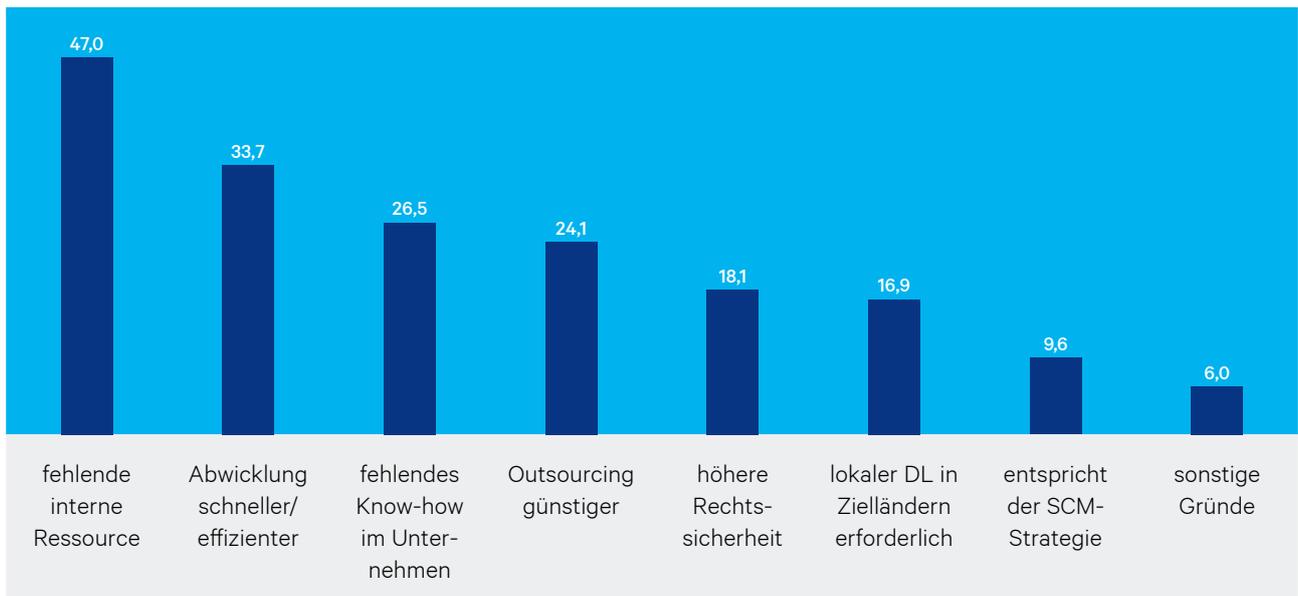


Abb. 16: Fehlende interne Ressourcen sind der Hauptgrund für das Outsourcing (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich).

Die Umfrage zeigt: In Sachen Outsourcing sind Pauschalaussagen problematisch. Je nach Aufgabenbereich, strategischer Bedeutung des Zollbereichs, Qualität der eigenen Zollabteilung und Verfügbarkeit geeigneter Dienstleister sowie deren Kosten können sowohl „Make“ oder „Buy“ für ein Unternehmen optimal sein.

der Transportorganisation auch einen Zolldienstleister anbieten (vgl. Abb. 17). Rund zwei Drittel nutzen diese Option. 38 % der Befragten nutzen spezialisierte Zollagenten. Bezogen auf die Positionierung der Zolldienstleister werden international tätige Full-Service-Anbieter (58 %) tendenziell etwas häufiger genutzt als lokal tätige Spezialisten (42 %).

Am gängigsten ist für die Unternehmen, die Outsourcing praktizieren, die Zusammenarbeit mit Spediteuren, die neben

**„Mit welcher Art Zolldienstleister arbeitet Ihr Unternehmen zusammen?“**



Abb. 17: Wenn Unternehmen outsourcen, entscheiden sie sich meist für die Zusammenarbeit mit einem Spediteure mit Zollabwicklungsservice (Angaben in Prozent).

**Kommunikation mit Dienstleistern überwiegend per E-Mail und Telefon**

Die Kommunikation zwischen den Unternehmen und ihren Zolldienstleistern scheint ein vielversprechendes Betätigungsfeld für Digitalisierungsspezialisten zu sein. 63 % der Befragten nutzen für die Kommunikation mit ihrem Zolldienstleister vorwiegend E-Mail und Telefon (vgl. Abb. 18). Am ausgeprägtesten ist dieses Problem bei den Spediteuren mit Zolldienstleistung: Hier kratzt der Anteil der technisch eigentlich überholten Kommunikationsformen an der 70 %-Marke.

Mit anderen Worten: Es gibt einen Medienbruch zwischen den IT-Systemen des Zollanmelders und seinen Zolldienstleistern. Dies beinhaltet das Risiko von Übermittlungsfehlern und sorgt für einen vergleichsweise hohen Aufwand durch

doppelte Erfassung von Daten. 26 % der Befragten sind an diesem Punkt bereits weiter und haben eine Schnittstelle zur IT des Dienstleisters programmiert. Knapp 10 % haben sich für einen dritten Weg entschieden: Dort arbeitet der Zolldienstleister im Zollsystem seines Kunden.



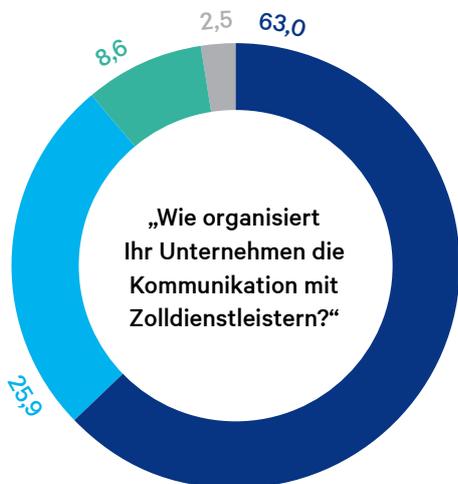
„Daten sollten innerhalb der Supply Chain nur einmal erfasst und dann ineinandergreifend den einzelnen Teilnehmern zur Verfügung gestellt werden.“  
Teilnehmerstimme



„Ich wünsche mir die Reduzierung von manuellen Tätigkeiten und Telefonaten. Ich erwarte die Beschleunigung von Abläufen, keine Rückfragen und mehr Prozesssicherheit.“  
Teilnehmerstimme



„Ich erhoffe mir effiziente und schnelle Kommunikation mit dem Zoll und mit Zolldienstleistern.“  
Teilnehmerstimme



- vorwiegend E-Mail/Telefon
- vorwiegend Schnittstelle zur IT des Dienstleisters
- vorwiegend nutzt Dienstleister unser Zollsystem
- auf andere Art

Abb. 18: Die Kommunikation mit Zolldienstleistern findet überwiegend per Telefon oder E-Mail statt (Angaben in Prozent).

**Unternehmen sind mit ihren Zolldienstleistern zufrieden**

Die häufig gebrochene Kommunikation zwischen den Unternehmen und ihren Zolldienstleistern hat offenbar wenig Einfluss auf die Zufriedenheit. 36 % der Befragten zeigten sich „sehr zufrieden“ mit der Arbeit ihrer Zolldienstleister, 53 %

sind „eher zufrieden“. Lediglich 11 % zeigten sich „eher unzufrieden“ oder gar „sehr unzufrieden“ (vgl. Abb. 19). Völlig irrelevant für die Zufriedenheit mit dem Zolldienstleister ist es übrigens, ob es sich dabei um eine Spedition mit Zollservice oder einen reinen Zollagenten handelt.

**„Wie zufrieden ist Ihr Unternehmen insgesamt mit der Arbeit der Zolldienstleister?“**

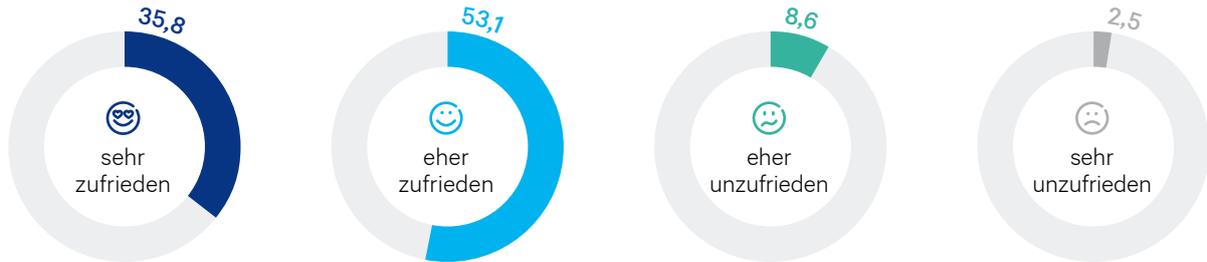


Abb. 19: Knapp 90 % der Unternehmen sind generell zufrieden mit der Arbeit ihres Zolldienstleiters (Angaben in Prozent).

Allerdings empfinden mehr als 60 % der Befragten die mangelnde IT-Integration als eine der größten Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit den Zolldienstleistern (vgl. Abb. 20). Dabei beklagen sich die Befragten häufiger über Probleme bei der IT-Integration mit Zollagenten (71 %) als mit Spediteuren (64 %). Auch die häufige Nennung der digitalen Archivierung (41%) und fehlenden Real-Time-Daten (37%) als Herausforderung deuten darauf hin, dass den Unternehmen

die Schwächen in der Kommunikation mit den Dienstleistern absolut bewusst sind. Schwierigkeiten machen außerdem die Koordination unterschiedlicher Dienstleistungspartner (49 %) und der hohe Aufwand im Fall eines Dienstleisterwechsels (43 %). Nicht zu den Top-5-Herausforderungen zählen die Leistungsqualität der Zolldienstleister sowie sprachliche und kulturelle Barrieren.

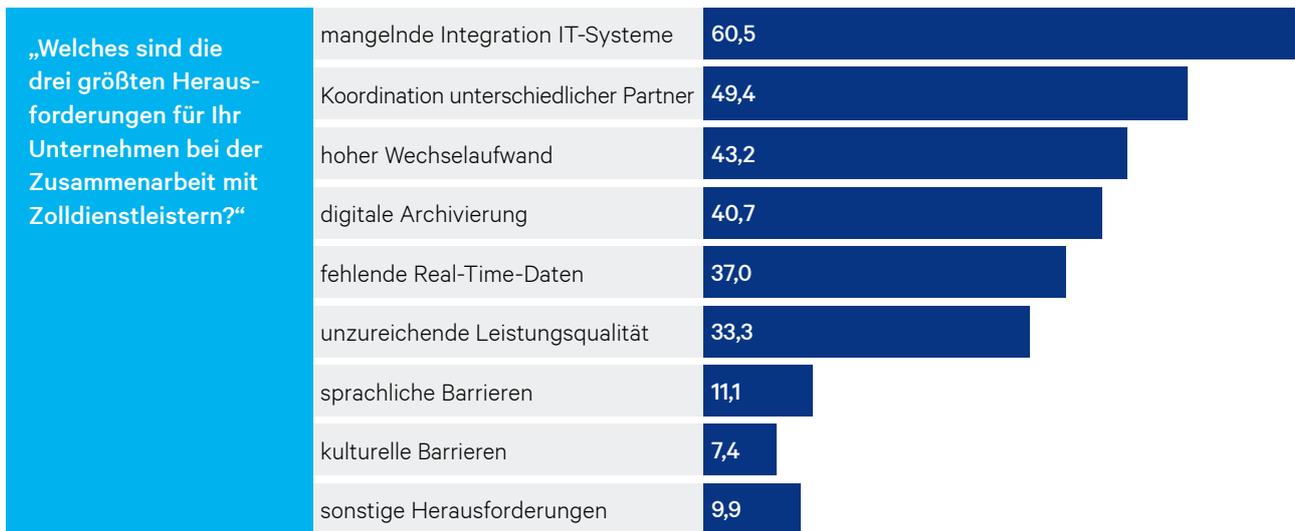


Abb. 20: Die mangelnde IT-Integration wird von den Befragten am häufigsten als eine der Top-3-Herausforderungen genannt (Angaben in Prozent, Auswahl von drei Antworten).

### Dienstleister laufen an der langen Leine

Interessant ist, dass Unternehmen ihre Zolldienstleister offenbar an der langen Leine führen. Gerade mal 43 % der Befragten prüfen ihre Dienstleister mit Audits und Stichprobenkontrollen, nur 37 % fragen Zertifizierungen ab (vgl. Abb. 21). Zielvorgaben und KPIs vereinbart nur jedes fünfte Unternehmen mit seinem

Dienstleister. 27 % überprüfen die Leistung ihrer Zolldienstleister überhaupt nicht. In Kombination mit der relativ hohen Zahl der Unternehmen die fehlendes eigenes Know-how oder Ressourcenmangel als wesentlichen Grund für das Outsourcing angeben, ergibt sich hier für die Auftraggeber ein nicht unerhebliches Risiko.

### „Wie stellt Ihr Unternehmen die Qualität der Arbeit des Zolldienstleisters sicher?“

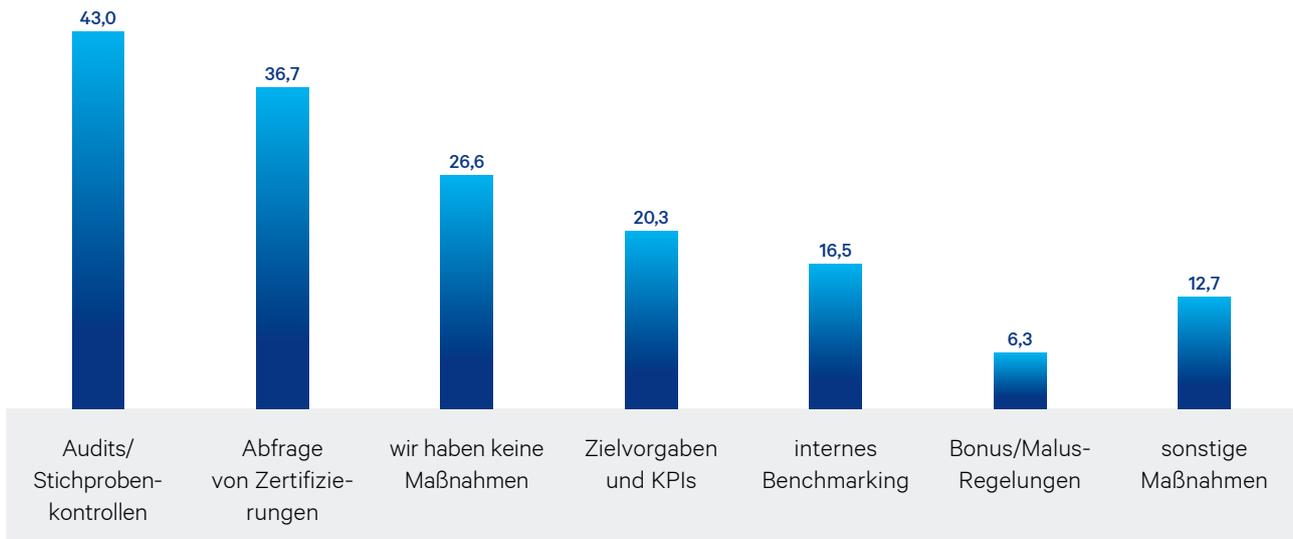


Abb. 21: Mehr als ein Viertel der Unternehmen hat keinerlei Maßnahmen, um die Qualität der Arbeit des Zolldienstleisters sicherzustellen (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich).

## 2.4 To-dos der nächsten drei Jahre

Wo liegen die Prioritäten in der Zollabwicklung für die kommenden drei Jahre? Die Umfrage ergibt hier ein klares Bild. Auf Platz 1 mit 59 % steht die Einführung neuer Software beziehungsweise die Optimierung bestehender Lösungen (vgl. Abb. 22). Das bestätigt nochmals, dass im Zollbereich die Digitalisierung das Trendthema schlechthin ist. Dies bedeutet jedoch ganz offenbar nicht, dass die Bedeutung des Menschen im Zollbereich zurückgeht. Interne Schulungen der Mitarbeiter sind für 43 % eine wesentliche Aufgabe für die

nächsten Jahre. Erstaunlich: Obwohl die Teilnehmer an der Befragung erhebliches Einsparpotenzial bei den Personalressourcen durch die Digitalisierung sehen (siehe S. 11), steht Personalabbau nur bei 7 % der Unternehmen konkret auf der Tagesordnung. Zum Vergleich: 14 % planen sogar Personaleinstellungen im Zollbereich. Das spricht dafür, dass die Nachfrage nach gut ausgebildeten Zollfachleuten ungebrochen ist und Wachstum nur noch digital skaliert.

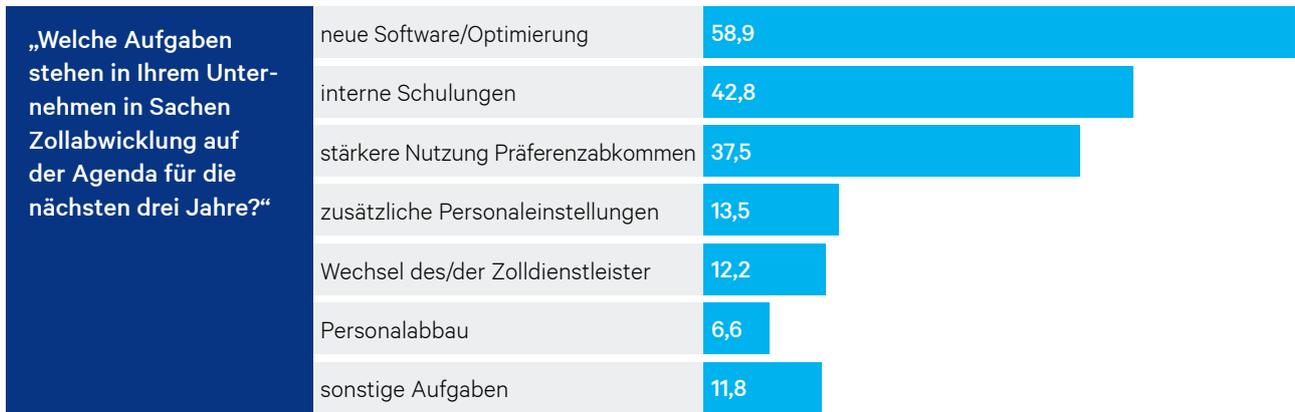


Abb. 22: Die Einführung neuer Software bzw. die Optimierung bestehender Lösungen stehen bei den meisten Unternehmen ganz oben auf der Agenda (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich).

### Unternehmen wollen Freihandelsabkommen stärker nutzen

Die stärkere Nutzung von Präferenzabkommen haben sich immerhin 38 % der Befragten auf die Fahne geschrieben. Es wird deutlich, dass noch nicht alle Unternehmen die Chancen

konsequent nutzen, die ihnen die Freihandelsabkommen der EU auf zahlreichen Märkten bieten. Das Präferenzrecht gilt als Königsdisziplin im Zollbereich – aufgrund der komplizierten Nachweisführung über den Warenursprung, die Voraussetzung für ermäßigte Zölle ist.

## 2.5 Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Zolldienstleistern von Prof. Dr. Dirk H. Hartel

In der Logistik gilt die Grundregel, dass der Outsourcinggrad mit steigender Komplexität der Dienstleistung abnimmt. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass rund drei Viertel der Studienteilnehmer auf die Zusammenarbeit mit Partnern in diesem Bereich verzichten. Auch die globale „2018 THIRD-PARTY LOGISTICS STUDY (22nd Annual Study)“ kommt bei ihrer Befragung zu dem Ergebnis, dass lediglich 46 % die Zollabwicklung in die Hände Dritter geben.

Die Zurückhaltung gegenüber einem Outsourcing der Zollprozesse lässt sich weniger auf die fehlende Kompetenz der Abwickler zurückführen, denn die Outsourcing-Erfahrenen sind in neun von zehn Fällen „sehr oder eher zufrieden“. Die Studienergebnisse haben vielmehr gezeigt, dass es eher am professionellen Management der Zusammenarbeit mangelt. Folgende fünf goldene Regeln sollten dabei für die Auswahl und Kooperation mit Dienstleistern beachtet werden.

**1 Das „Warum“ intern klären** 

Am Anfang muss das Unternehmen entscheiden, warum es die Zollabwicklung auslagern will. Was sind die Erwartungen an ein solches Outsourcing? Der Hintergrundgedanke, ungeliebte Nicht-Kernprozesse möglichst billig nach außen zu geben, funktioniert meist in der Praxis – wenn überhaupt – nur kurzfristig. Ohne ein klares Commitment des Auftraggebers wird der Dienstleister nie in die Rolle hineinwachsen, ein gleichberechtigter Partner in der Supply Chain zu sein.

**2 Effiziente Prozesse erfordern klare (IT-) Schnittstellen**

Eine durchgängige Kommunikation zwischen den IT-Systemen stellt eine Basisanforderung dar, denn sonst führt ein Outsourcing lediglich zu Mehrarbeit infolge von Doppelhandling und potenziellen Übertragungsfehlern, die am Ende zu höheren Total Costs of Ownership führen.



**3 Leistungsorientierte Vergütungsmodelle vereinbaren**

Die Vereinbarung von Service Level Agreements dient nicht nur der Steuerung von Spediteuren und Agenten, sondern ist auch die gemeinsame sprachliche Basis, was beide Seiten unter einem effektiven und schlanken Zollabwicklungsprozess verstehen.



**5 Gemeinsamen KVP initiieren**

Stillstand ist Rückschritt: Im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sollten mit dem Dienstleister nicht nur die Prozesse regelmäßig hinterfragt werden (und nicht nur anlässlich von Audits), sondern er sollte auch motiviert werden, eigene Ideen für eine Optimierung einzubringen.



**4 „Nur das, was gemessen wird, wird auch verändert“ (Peter Drucker)**

Zahlen-Daten-Fakten: Gerade im Bereich Customs Clearance lässt sich die Performance sinnvoll messen: Fragen wie „Wie lange dauerte die Anmeldung im Durchschnitt in den letzten vier Wochen nach Brasilien?“ oder „Wie hoch war im Juli der Anteil der Klärungsfälle mit dem Kunden xy?“ sollten auf Knopfdruck beantwortbar sein.



# 3 Teilnehmer der Studie

Insgesamt 435 Experten, vorwiegend aus Außenwirtschaft (45 %), Logistik (40 %) und IT (4 %), nahmen an der Studie teil (vgl. Abb. 23). Der Fragebogen stand in Deutsch und Englisch zur Verfügung; 5 % der Teilnehmer füllten die englische Version aus.

Jeder zwanzigste Teilnehmer ist Mitglied der Geschäftsführung oder des Vorstandes (vgl. Abb. 24). Die meisten Befragten haben jedoch mittlere Führungspositionen inne. So nahmen an der Studie 23 % Team- oder Projektleiter teil und weitere 29 % leiten einen Geschäftsbereich oder eine Abteilung.

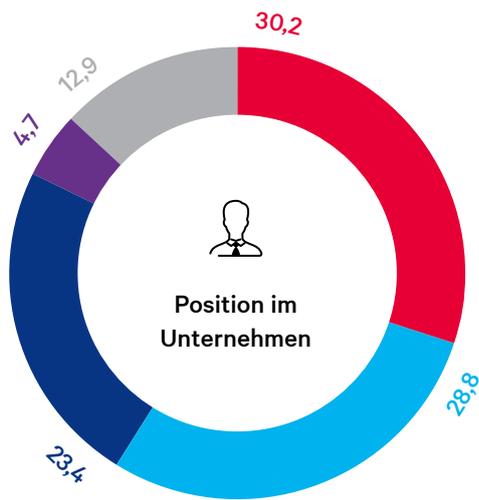
In der Studie sind KMU mit weniger als 500 Mitarbeitern mit 55 % der Teilnehmer gut vertreten (vgl. Abb. 25). Mit 24 % repräsentiert ein knappes Viertel der Befragten größere Unternehmen mit über 2.000 Mitarbeitern. Bei den Branchen ist der Maschinen- und Anlagenbau mit 25 % besonders stark vertreten (vgl. Abb. 26). Weitere Branchen sind Automotive (13 %), Metallbe- und Verarbeitung (10 %) und Handel (10 %). Die Unternehmen haben ihren Hauptsitz überwiegend in Deutschland (85 %) oder der Schweiz (6 %). Weitere Nennungen entfallen auf die USA, Niederlande, UK, Schweden, Frankreich und Österreich (vgl. Abb. 27).

## Arbeitsgebiet

■ Außenwirtschaft ■ Logistik ■ IT ■ keines des Genannten



Abb. 23: Die Studienteilnehmer arbeiten vor allem in Logistik und Außenwirtschaft (Angaben in Prozent).



■ Mitarbeiter  
 ■ Geschäftsbereichsleitung/Abteilungsleitung  
 ■ Teamleitung/Projektleitung  
 ■ Geschäftsführung/Vorstand  
 ■ Sonstige

Abb. 24: Teilnehmer haben überwiegend mittlere Leitungsfunktionen (Angaben in Prozent).

## Anzahl der Mitarbeiter

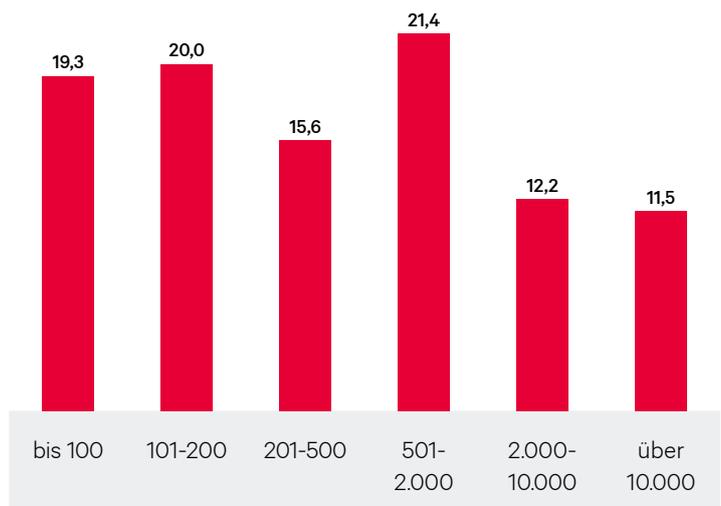


Abb. 25: Kleine und mittelständische Unternehmen sind gut vertreten (Angaben in Prozent).

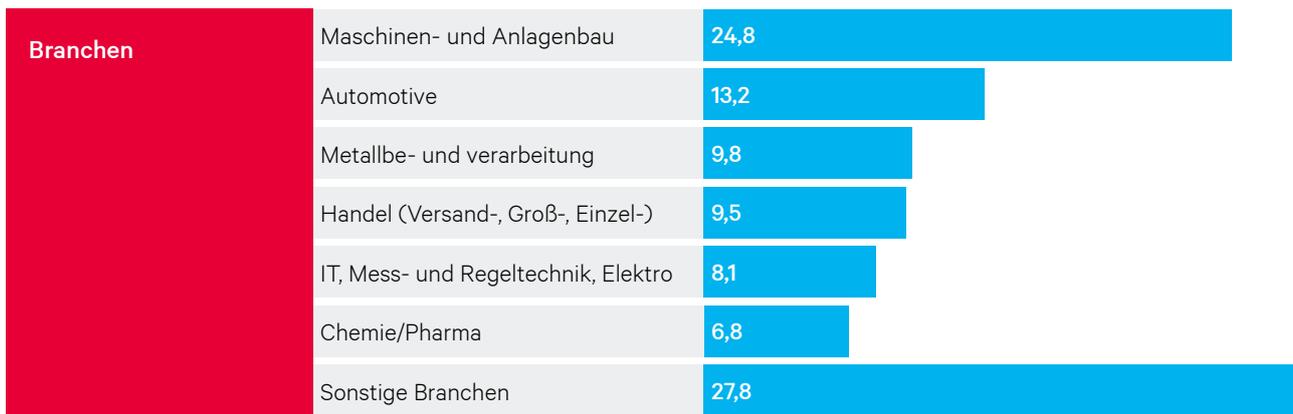


Abb. 26: Breites Branchenspektrum bei den Teilnehmerunternehmen (Angaben in Prozent).

### Hauptsitz des Unternehmens

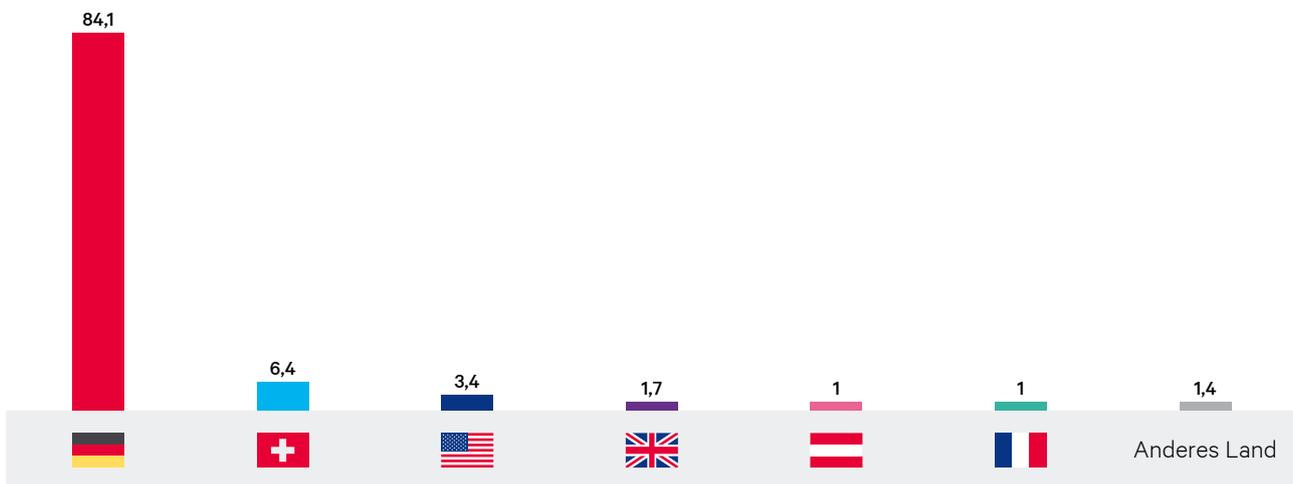


Abb. 27: Unternehmenssitz überwiegend in Deutschland (Angaben in Prozent).

# Impressum

---

# AEB

AEB GmbH  
Sigmaringer Straße 109 . 70567 Stuttgart  
[www.aeb.com](http://www.aeb.com)



Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart  
Paulinenstraße 50 . 70178 Stuttgart  
[www.dhbw-stuttgart.de/logistikmanagement](http://www.dhbw-stuttgart.de/logistikmanagement)



**Dr. Ulrich Lison** ist Mitglied der Geschäftsleitung der AEB GmbH. Als Außenwirtschaftsexperte ist Lison gefragter Autor und Speaker. Bei AEB ist er Motor für innovative Produktideen und geht als Teil des AEB-Corporate-Startups auch mal ungewöhnliche Wege, um Zoll- und Compliance-Software auf ein neues Level zu bringen. Zudem ist er Fachkoordinator IT der Außenwirtschaftsrunde e. V. und in mehreren verschiedenen Gremien als Berater und Referent tätig.



**Prof. Dr. Dirk H. Hartel** ist seit 2007 Professor für Logistik und Supply Chain Management an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart. Seit 2009 leitet er den Studiengang BWL-Dienstleistungsmanagement/Logistikmanagement und arbeitet als freiberuflicher Unternehmensberater, Referent und Trainer. Seine Beratungs-, Lehr- und Forschungsgebiete umfassen insbesondere Logistik-Outsourcing, Prozessoptimierung im SCM sowie Supply Chain Risk Management.

#### **Durchführung der Studie und Auswertung:**

Dr. Ulrich Lison, Prof. Dr. Dirk H. Hartel, Franziska Widmaier, Tanja Finke-Schürmann, Björn Helmke

#### **Redaktionelle Mitarbeit:**

Franziska Widmaier, Björn Helmke