aussenhandel.postfinance.ch

Exportrisiken kontrollieren

Leitfaden Exportrisikomanagement

Prof. Dr. Ralph Lehmann, HTW Chur
Prof. Dr. Christian Hauser, HTW Chur
Prof. Dr. Rico Baldegger, HSW Freiburg

SWITZERLAND GLOBAL ENTERPRISE

PostFinance

Impressum

Autoren
Prof. Dr. Ralph Lehmann, Prof. Dr. Christian Hauser, HTW Chur
Prof. Dr. Rico Baldegger, HSW Freiburg

Herausgeber
PostFinance AG und Switzerland Global Enterprise (vormals Osec)
Datum: August 2013
PostFinance AG
Leitfaden Exportrisikomanagement basierend auf KTI Projekt 13215.1 PFFLE-ES

www.switzerland-ge.com/xrisk
aussenhandel.postfinance.ch
www.htwchur.ch/sife
www.entrepreneurshipinstitute.ch

ISBN 978-3-906201-14-6

Inhaltsverzeichnis

Vorwort **4**

1. Wesentliches in Kürze **5**

2. Zunehmende Risiken im internationalen Geschäft **6**

3. Studie zum Exportrisikomanagement von KMU **8**

4. Risiken im Exportgeschäft **9**

4.1 Begriff des Exportrisikos 9

4.2 Arten von Exportrisiken 9

4.2.1 Wirtschaftliche Risiken 9

4.2.2 Rechtliche Risiken 10

4.2.3 Absatzrisiken 10

4.2.4 Politische Risiken 11

4.2.5 Wettbewerbsrisiken 12

4.2.6 Personalrisiken 12

4.2.7 Produktrisiken 12

4.2.8 Natürliche Risiken 13

4.2.9 Vertriebsrisiken 13

4.3 Wahrnehmung von Risiken 13

5. Management von Exportrisiken **14**

5.1 Vorselektion kritischer Exportgeschäfte 14

5.2 Einschätzung der Chancen und Risiken im Exportgeschäft 15

5.3 Analyse der Exportrisikomatrix 17

5.4 Kontrolle der Exportrisiken 18

5.4.1 Risikoverminderung 18

5.4.2 Risikovermeidung 19

5.4.3 Risikoverlagerung 20

5.4.4 Risikoübernahme 20

5.5 Beobachtung Exportrisiken 20

6. Institutionalisierung des Exportrisikomanagements **21**

Abbildungsverzeichnis **22**

Quellenverzeichnis **22**

Vorwort

Der Aussenhandel bietet Chancen und Risiken. Kleine und mittlere Unternehmen erschliessen ausländische Märkte vor allem chancenorientiert und kontrollieren die damit verbundenen Risiken nur bedingt. Sie begründen dies damit, dass sie weder über die notwendigen Ressourcen noch die dafür erforderlichen Erfahrungen verfügen.

Für Switzerland Global Enterprise (vormals Osec) und PostFinance war dies ein Anlass, gemeinsam mit den Fachhochschulen in Chur und Freiburg ein Projekt beim Bundesamt für Innovation (KTI) einzureichen. Ziel des Projekts: Ein Instrument zu entwickeln, das Unternehmen mit wenigen Ressourcen beim Exportrisikomanagement unterstützt.

Dieser Leitfaden ist ein Ergebnis aus dem Projekt. Zusammen mit dem einfachen Tool xRisk bietet er eine Hilfestellung, um die aus dem Exportgeschäft entstehenden Risiken besser einschätzen zu können. Das Tool ist kostenlos im Internet erhältlich bei Switzerland Global Enterprise, PostFinance, der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur und der Hochschule für Wirtschaft Freiburg.

Erfolge im Aussenhandel sind keine Selbstläufer, sondern meist das Ergebnis harter Arbeit. Umso wichtiger ist es, diese Erfolge auch ins Trockene zu bringen. Seitens Switzerland Global Enterprise stehen den Unternehmen bei der Erschliessung ihrer Zielmärkte professionelle Berater zur Verfügung. Ergänzt durch PostFinance als führendes Finanzinstitut im internationalen Zahlungsverkehr können sie auf einem starken Fundament aufbauen.

Wir wünschen viel Erfolg beim Aussenhandel und freuen uns über Feedback und Anregungen.

Daniel Küng
CEO
Switzerland Global Enterprise
daniel.kueng@switzerland-ge.ch

Monika Remund
Senior Product Manager
Switzerland Global Enterprise
monika.remund@switzerland-ge.ch

Nicole Walker
PostFinance AG
Leiterin Marketing Geschäftskunden
nicole.walker@postfinance.ch

Charly Suter
PostFinance AG
Marketing Geschäftskunden
charly.suter@postfinance.ch

Bern/Zürich, August 2013

1. Wesentliches in Kürze

Die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise hat vielen Schweizer KMU deutlich gemacht, dass das Risiko im Exportgeschäft grösser geworden ist. Währungsverluste reduzieren die Margen beim Absatz an ausländische Kunden. Konjunktureinbrüche lassen die Umsätze in ausländischen Märkten schwinden. Unruhen und Streiks behindern den Vertrieb von Produkten. Ausländische Konkurrenten kopieren die eigenen Technologien. Überschwemmungen und Stürme verzögern Transporte.

Dies sind Beispiele von Risiken, die Schweizer Unternehmen im Exportgeschäft erleben. Die Frage ist, wie man mit solchen Risiken umgeht, um sie unter Kontrolle zu halten und das Unternehmen nicht zu gefährden. Eine von der Kommission für Technologie und Innovation unterstützte Studie ist dieser Frage nachgegangen. Sie hat untersucht, wie international erfahrene Schweizer KMU mit Exportrisiken umgehen. Die Erkenntnisse aus der Studie sind in diesem Leitfaden zusammengefasst.

Sie zeigen, dass der Prozess des Exportrisikomanagements aus fünf Schritten besteht. Erstens werden jene Exportgeschäfte bestimmt, die für das Unternehmen kritisch sind. Zweitens werden diese Geschäfte bezüglich der zu erwartenden Gewinne und Verluste analysiert. Drittens werden sie in einer Risikomatrix positioniert, die aufzeigt, wie gross die Risikoexposition des Unternehmens im Exportgeschäft insgesamt ist. Viertens werden Massnahmen getroffen, um die kritischen Risiken abzusichern. Fünftens beobachtet man diese und passt die Kontrollmassnahmen an, wenn sich die Gefahrenpotenziale für das Unternehmen verändern.

International erfahrene Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine breite Palette von Risikoarten in Exportentscheidungen einbeziehen. Sie wägen die Chancen und Risiken des Exportgeschäftes sorgfältig gegeneinander ab und basieren ihre Entscheidungen auf aktuellen Informationen. Sie institutionalisieren das Risikomanagement im Unternehmen und sensibilisieren die Mitarbeitenden im Umgang mit Risikopotenzialen.

Der vorliegende Leitfaden bietet einen detaillierten Einblick, wie international erfahrene Unternehmen mit Exportrisiken umgehen, und stellt ein Instrument zur Verfügung, mit dem kleine und mittlere Unternehmen ihre Risiken kontrollieren können. Die Entwicklung dieses Leitfadens wurde massgeblich unterstützt durch die folgenden Wirtschaftspartner: Extramet AG, Contrinex AG, Rieter Machine Works Ltd, Switzerland Global Enterprise und PostFinance. Wir danken ihnen für das Engagement und die Expertise, die sie zum Projekt beigesteuert haben.

Die nächste Krise kommt bestimmt. Wichtig ist, dass man sich rechtzeitig darauf vorbereitet.

Prof. Dr. Ralph Lehmann
Schweizerisches Institut für Entrepreneurship
Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur
ralph.lehmann@htwchur.ch

Prof. Dr. Christian Hauser
Schweizerisches Institut für Entrepreneurship
Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur
christian.hauser@htwchur.ch

Prof. Dr. Rico Baldegger
Institut für Entrepreneurship
Hochschule für Wirtschaft Freiburg
Rico.Baldegger@hefr.ch

2. Zunehmende Risiken im internationalen Geschäft

Die Internationalisierung der Schweizer Wirtschaft hat im Zuge der Globalisierung in den letzten zwanzig Jahren stark zugenommen. Exporte und Importe sind in diesem Zeitraum deutlich stärker gewachsen als das Bruttoinlandprodukt (vgl. Abbildung 1). Die Schweiz verdient heute mehr als jeden zweiten Franken im Ausland (Neff 2011).

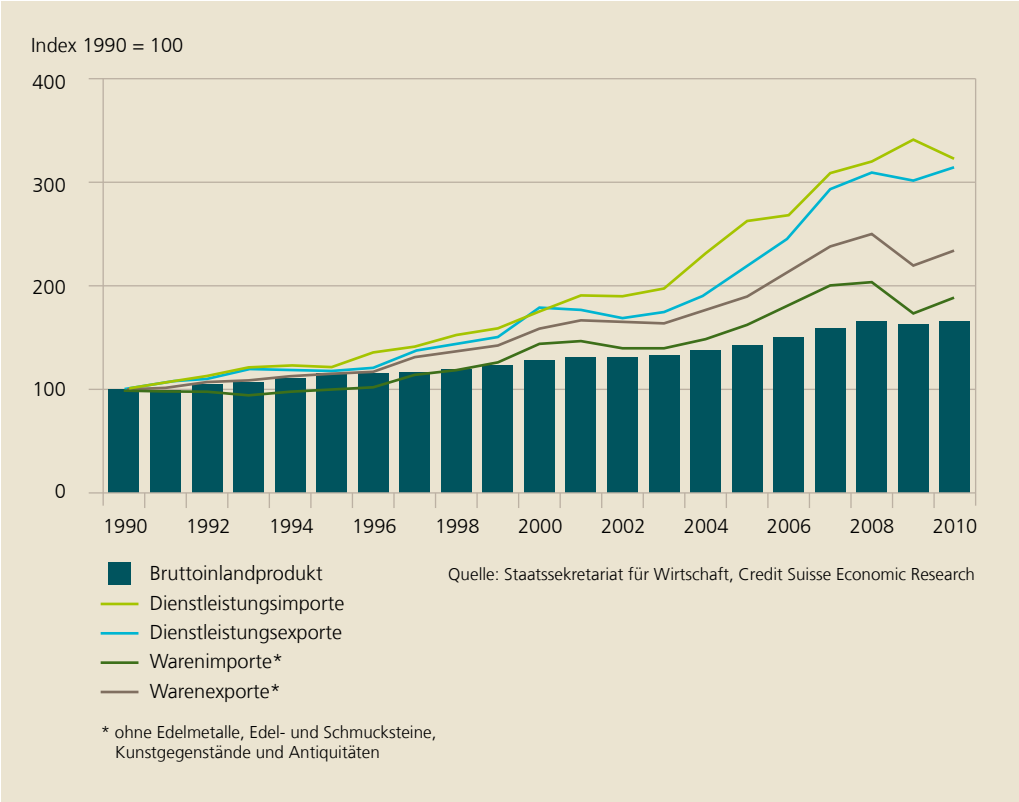

Abbildung 1: Bruttoinlandprodukt, Importe und Exporte der Schweiz, 1990–2010

Die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise und der damit einhergehende Einbruch des internationalen Handels ab Ende 2008 zeigen aber auch, wie stark sich unerwartete Veränderungen im externen Umfeld auf die Schweizer Exportwirtschaft auswirken. 2009 gingen die Warenexporte gegenüber dem Vorjahr um nominal 12 Prozent zurück. Viele Exportunternehmen waren gezwungen, Kurzarbeit einzuführen und Personal zu entlassen. Zwar erholte sich der Schweizer Aussenhandel im Vergleich zu früheren Krisen und im Vergleich zu anderen Volkswirtschaften relativ schnell wieder, jedoch führte dieser Wirtschaftseinbruch vor Augen, dass die Risiken in der Schweizer Exportwirtschaft deutlich zugenommen haben (Neff 2011, vgl. Abbildung 2).

Betroffen sind nicht nur Grossunternehmen, sondern in zunehmendem Mass auch kleine und mittlere Unternehmen, denen die internationale Tätigkeit durch abnehmende Transportkosten, sinkende Kommunikationskosten, die Integration und Liberalisierung der Wirtschaftsräume immer leichter fällt.

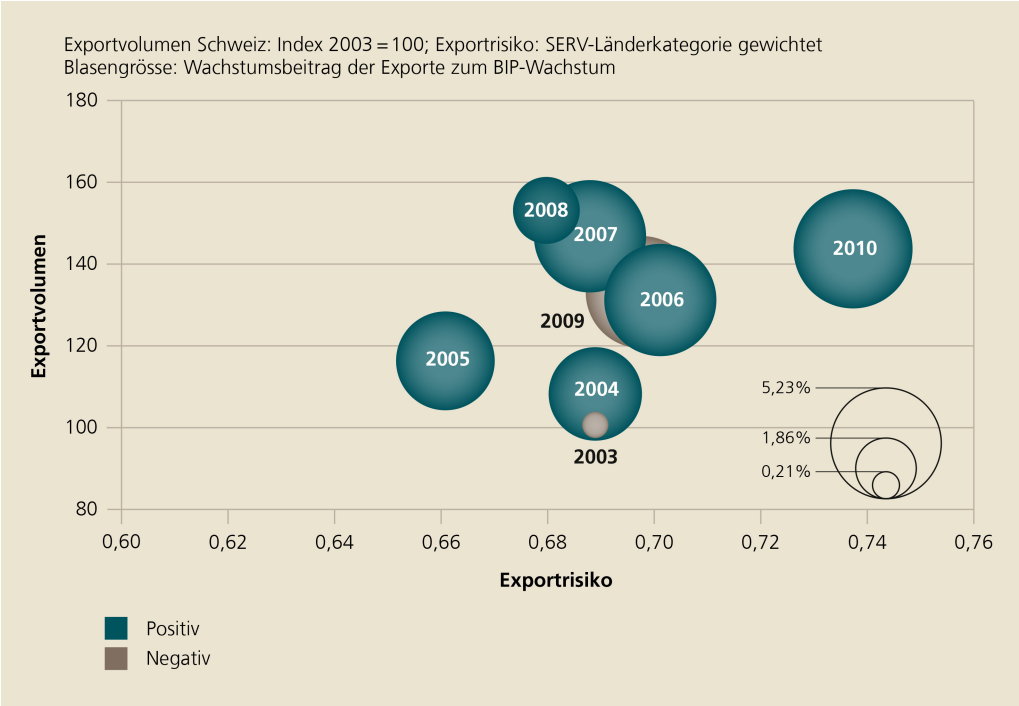

Abbildung 2: Exportvolumen versus Exportrisiken (Neff 2011)

KMU gehen die Internationalisierung meist unternehmerisch an und orientieren sich hauptsächlich an den Chancen der Auslandsmarkterschliessung. Die Risiken der Internationalisierung werden häufig vernachlässigt. Gemäss einer Untersuchung der Hochschule für Wirtschaft Freiburg betreiben weniger als 50 Prozent der exportorientierten Schweizer KMU ein strategisches Risikomanagement. Lediglich 39 Prozent holen Bonitätsauskünfte ein, 27 Prozent sichern Währungsrisiken ab, 17 Prozent arbeiten mit Akkreditiven, 16 Prozent erstellen Länderanalysen und nur 3 Prozent sichern sich gegen Zinsschwankungen ab (Baldegger u. a. 2011, vgl. Abbildung 3).

Die Vernachlässigung von Exportrisiken ist aber gerade für KMU gefährlich, weil sie meist wenig diversifiziert sind und Rückschläge in einem Absatzmarkt nicht durch Erfolge in anderen Märkten ausgleichen können. Sie verfügen über weniger Reserven als Grossunternehmen, um Verluste aufzufangen (Schulz/Welge 2006), und geraten viel schneller in Insolvenzgefahr.

Gesetzlich wurden im letzten Jahrzehnt die Vorschriften zum Risikomanagement deutlich verstärkt (vgl. OR Art. 663b, OR Art. 728a, OR Art. 728b). Aktiengesellschaften, Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Kommanditaktiengesellschaften, Kreditgenossenschaften, konzessionierte Versicherungsgenossenschaften und Stiftungen, die ein nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe betreiben, sind verpflichtet, eine jährliche Risikobeurteilung durchzuführen und im Anhang zur Jahresrechnung darüber zu berichten. Grössere Gesellschaften, die der ordentlichen Revision unterstehen, müssen zusätzlich ein internes Kontrollsystem einführen und dokumentieren, wie die Kontrollmechanismen in Bezug auf das Rechnungswesen festgelegt sind.

Aus diesen Gründen hat sich eine von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) finanzierte Studie dem Thema Exportrisikomanagement angenommen und dabei den Fokus vor allem auf die kleinen und mittleren Unternehmen gerichtet.

3. Studie zum Exportrisikomanagement von KMU

Das Ziel der Studie bestand darin zu verstehen, wie international erfolgreiche Unternehmen mit Exportrisiken umgehen und wie sie die relevanten Risiken erkennen, analysieren und kontrollieren. Zu diesem Zweck wurden 28 international tätige Schweizer KMU aus dem verarbeitenden Gewerbe über ihren Umgang mit Exportrisiken befragt. Die Unternehmen waren in der Deutsch- und Westschweiz beheimatet und wiesen einen hohen Exportanteil am Umsatz auf. Die Stichprobe enthielt international gegründete Firmen und solche, die die Internationalisierung stufenförmig vorangetrieben hatten. Die Unternehmen waren zum Teil geografisch breit diversifiziert, zum Teil fokussierten sie auf wenige Zielmärkte. Ein Teil der Unternehmen waren Publikumsgesellschaften, andere in Familienbesitz. Befragt wurden selbstständige Firmen und solche, die Teil eines Konzerns waren. Die Geschäftsleitungen unterschieden sich bezüglich Alter, internationaler Erfahrung, Ausbildung und Nationalität. Für die Interviews standen die für das Exportgeschäft verantwortlichen Personen – in den meisten Fällen der Geschäfts- oder Exportleiter – zur Verfügung. Die Gespräche wurden transkribiert und mittels NVivo ausgewertet.

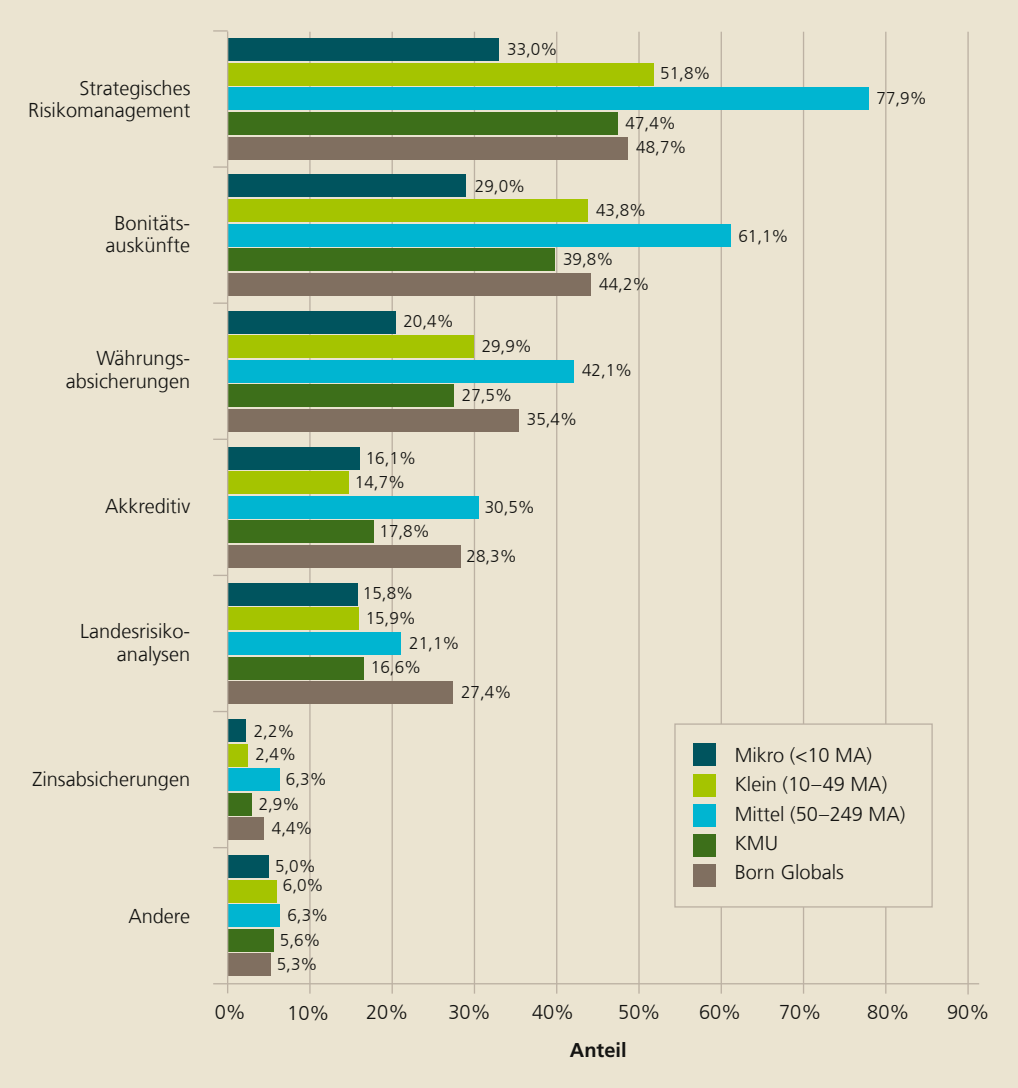

Abbildung 3: Verbreitung von Risikomanagement bei KMU (Baldegger u. a. 2011)

4. Risiken im Exportgeschäft

4.1 Begriff des Exportrisikos

Risiko wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur als unsicheres Ereignis definiert, das eine negative Auswirkung auf die Zielerreichung haben kann (vgl. Ojasalo 2009). Als Exporte gelten Leistungen, die ein Unternehmen für Kunden im Ausland erbringt. Unter Exportrisiken verstehen wir also Ereignisse, die mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit den Erfolg von Auslandsgeschäften negativ beeinträchtigen.

4.2 Arten von Exportrisiken

In der qualitativen Untersuchung wurden die Exportverantwortlichen gefragt, mit welcher Art von Risiken ihr Unternehmen im Exportgeschäft konfrontiert werde. Die Ergebnisse in der untenstehenden Abbildung (vgl. Abbildung 4) zeigen, dass es vor allem wirtschaftliche Risiken sind, die die Unternehmen beschäftigen (vgl. Miller 1992).

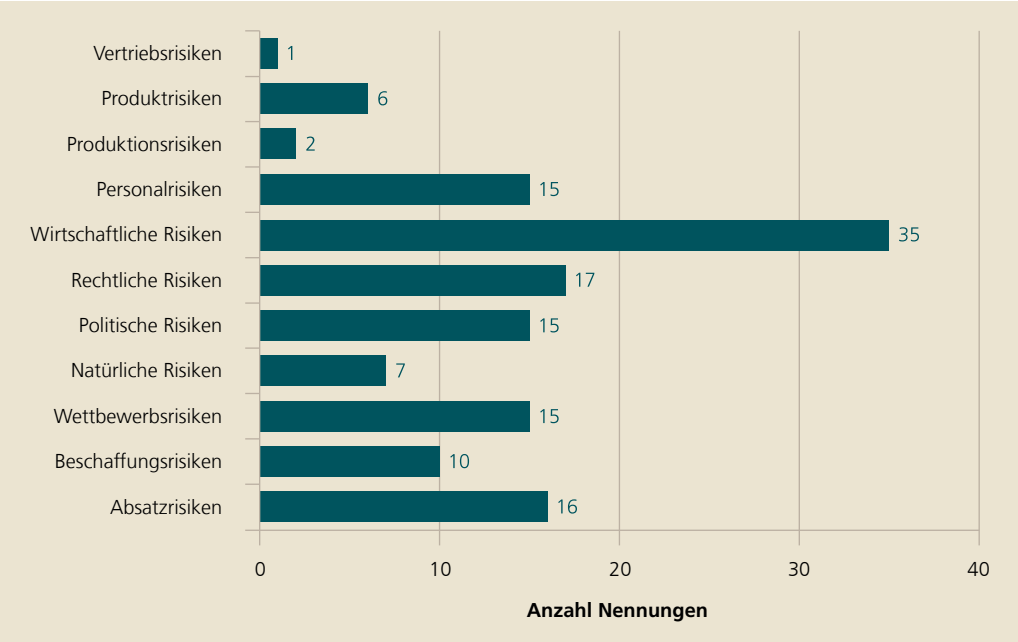

Abbildung 4: Risikoarten im Exportgeschäft

4.2.1 Wirtschaftliche Risiken

Zu den wirtschaftlichen Risiken gehören Währungsverluste. Diese entstehen, wenn die Währung des Heimmarktes im Verhältnis zu den Währungen der Zielmärkte stärker wird und die Einnahmen im Auslandsgeschäft dadurch an Wert verlieren. So meinte ein exportverantwortlicher Mitarbeiter eines befragten Unternehmens zum Beispiel: «*Wir zahlen die Löhne unserer Mitarbeitenden in Schweizer Franken. Die Kunden zahlen in Euro. Da entsteht bei der derzeitigen Frankenstärke ein grosser Margenverlust.*»

Die Inflation in ausländischen Märkten kann eine ähnliche Wirkung zeigen, wenn sie zu einer Entwertung der entsprechenden Währungen führt. Rezessionen in Auslandsmärkten und die Erhöhung der Staatsverschuldung können einen Einbruch in der Nachfrage nach den Produkten des Unternehmens bewirken. Ein Unternehmen meinte dazu: «*Die öffentlichen Finanzen in Spanien und Italien werden knapp. Es wird weniger in die Infrastruktur investiert, was für uns einen Nachfrageрückgang nach unseren Produkten zur Folge hat.*»

Eine Devisenknappheit oder Behinderungen im Devisentransfer können die Abwicklung von Auslandsgeschäften behindern und dazu führen, dass das Unternehmen das Geld für gelieferte Produkte nicht erhält. Stellvertretend dafür die Aussage eines Exportleiters: «*In Vietnam werden die Devisen knapp. Die Kunden sind nicht mehr in der Lage, Anlagen aus dem Ausland zu bezahlen, und bestellen dementsprechend weniger.*»

Zoll- und Steuererhöhungen können die Preise der Produkte in den ausländischen Märkten verteuern und die internationale Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigen, wie die folgende Bemerkung zeigt: «*Argentinien verhängt neue Importzölle, um einheimische Produzenten zu schützen und die Produkte von ausländischen Anbietern teurer zu machen.*»

4.2.2 Rechtliche Risiken

Rechtliche Risiken entstehen im Exportgeschäft durch die Möglichkeit, dass ausländische Staaten die Produktvorschriften verändern und damit aufwendige Produktanpassungen oder Neuzulassungen erforderlich machen. Ein Unternehmen erlebte dies folgendermassen: «*Für medizinaltechnische Geräte bestehen in jedem Land andere Vorschriften. So müssen die Produkte in Frankreich eine spezielle Nummer aufweisen, die eigentlich keinen Sinn ergibt. Es ist äusserst schwierig, das Wissen für diese Reglementierungen in den Ländern zu generieren und es dann auch für das eigene Produkt umzusetzen.*»

Risiken entstehen auch durch Rechtsunsicherheit, die die Durchsetzung von Verträgen mit ausländischen Kunden erschwert, wie folgendes Statement zeigt: «*Für ein kleines Unternehmen ist es schwierig, Lieferverträge in weit entfernten Märkten durchzusetzen. Man benötigt Anwälte und Übersetzer vor Ort und muss sich im Land als Unternehmen registrieren. Oft ist dies zu aufwendig im Verhältnis zum Streitbetrag und man muss klein beigeben.*»

Korruption in Zielmärkten kann zu Gesetzesübertretungen durch Mitarbeitende führen und das Image des Unternehmens beeinträchtigen: «*Wir hatten vor Jahren einen Korruptionsfall in Brasilien. Wir mussten den Vertrag mit dem betroffenen Vertreter mit lautem Getöse und hohen Anwaltskosten auflösen und stehen nun wieder ganz am Anfang der Markterschliessung.*»

4.2.3 Absatzrisiken

Zu den Absatzrisiken zählt die Gefahr, dass sich die Kundenbedürfnisse verändern, das Unternehmen dies zu spät erkennt und Marktanteile einbüsst. Eines der befragten Unternehmen hat dies folgendermassen erlebt: «*Die Gefahr ist gross, dass die ausländischen Vertreter zu wenig und zu spät über veränderte Kundenbedürfnisse informieren und man dadurch in Rückstand gerät und Trends verpasst.*»

Vertriebspartner können ausfallen und bestehende Kundenbeziehungen dadurch verloren gehen. Das eigene Produkt kann durch technologische Erneuerungen substituiert werden, wie es einem Metallverarbeiter passiert ist: «*Wir produzieren Blechteile für die Herstellung von Flugzeugen. Nun wird im Flugzeugbau aber immer häufiger statt Blech karbon-faserverstärkter Kunststoff eingesetzt. Diese Substitution spüren wir bei den Absatzzahlen.*»

Schliesslich besteht das Delkredererisiko, das in den ausländischen Märkten häufig grösser ist als im Heimmarkt, weil sich ausstehende Kundenzahlungen schwieriger einfordern lassen und die Zahlungsmoral schlechter ist als im Heimmarkt: *«Die Zahlungsmoral in unseren Auslandsmärkten ist sehr unterschiedlich, und ausstehende Zahlungen in Afrika lassen sich praktisch nicht mehr einfordern.»*

4.2.4 Politische Risiken

Als politische Risiken wurden Unruhen, Streiks und Konflikte genannt, die die Wirtschaft eines Landes lähmen, Umsätze einbrechen lassen und Mitarbeitende gefährden können. Ein Unternehmen macht folgende Erfahrung: *«Die politische Situation in Nigeria ist so gefährlich, dass man sich in der Öffentlichkeit nicht frei bewegen kann. Wir werden von unseren Kunden am Flughafen in alten, verbeulten Autos abgeholt und bleiben immer unter ihrer Aufsicht.»*

Embargos können es verunmöglichen, Produkte in Staaten wie den Iran zu liefern: *«Wir gehören zu den wenigen Unternehmen, die noch Produkte nach Iran liefern, und finden kaum mehr eine Bank, die noch bereit ist, den Zahlungsverkehr abzuwickeln.»*

Verstaatlichungen können zudem zum Verlust von Niederlassungen oder Kundenbeziehungen in ausländischen Märkten führen.

Im Aussenhandel muss stets mit Unvorhergesehenem gerechnet werden. Urheberrecht: kldy

4.2.5 Wettbewerbsrisiken

Als grösstes Wettbewerbsrisiko im Exportgeschäft schätzten die befragten Unternehmen die Gefahr ein, dass die eigenen Produkte oder Produktbestandteile von ausländischen Konkurrenten kopiert werden. Diese Konkurrenten umgehen den Aufwand für die Entwicklung und produzieren oft zu tieferen Kosten. Dies drückt auf die Preise im Auslandsmarkt und reduziert die Margen für das exportierende Unternehmen. Einer der befragten Exportleiter drückte dies so aus: «*Die ausländischen Konkurrenten erwerben unser Produkt, nehmen es auseinander und kopieren es zu tieferen Kosten. Uns bleibt nichts anderes übrig, als zu versuchen, sie bezüglich Service und Beratung zu übertreffen.*»

Wettbewerbsrisiken können auch darin bestehen, dass man Know-how über einen Vertreter im Ausland an die Konkurrenz verliert, dass neue Konkurrenten in den Markt eintreten oder dass man als kleines Unternehmen von einem grossen Konkurrenten übernommen wird, wie es dem folgenden Unternehmer widerfährt: «*Grössere Konkurrenten werden in unseren Nischenmärkten aktiv, weil dort mehr Wachstumspotenzial vorhanden ist. Sie agieren mit grösseren Budgets für Werbung und besseren Löhnen. So gehen uns Marktanteile und gute Mitarbeitende verloren.*»

4.2.6 Personalrisiken

Zu den Personalrisiken gehört für die befragten Unternehmen in erster Linie der Verlust von qualifizierten Mitarbeitenden, die im Auslandsgeschäft oft weniger Loyalität gegenüber dem Unternehmen mitbringen als im Heimmarkt. So merkte ein Unternehmen an: «*Es ist nicht einfach, gut qualifiziertes Personal mit Exporterfahrung zu finden. Wenn wir solche Mitarbeitende verlieren, ist es schwierig, sie zu ersetzen.*»

Mitarbeitende in entfernten Märkten zu kontrollieren fällt zudem oft schwerer als zuhause. Es kann vorkommen, dass die Entfernung ausgenutzt wird und sich Mitarbeitende durch Betrügereien persönlich bereichern: «*Wir hatten einen Vertreter für unsere Produkte in Brasilien, der die vereinbarten Preise verdreifacht und sich den Gewinn mit den Einkäufern der Kunden geteilt hat. Als die Sache aufflog, traute ich mich nicht mehr, mich vor Ort blicken zu lassen.*»

4.2.7 Produktrisiken

Produktrisiken treten im Exportgeschäft auf, wenn Produkte in ausländischen Märkten stark unterschiedlichen Ansprüchen genügen und unter verschiedensten Bedingungen funktionieren müssen. Klimatische Bedingungen und die Handhabung des Produktes können seine Funktion stark beeinflussen. Trotzdem muss das Unternehmen garantieren, dass es beim Kunden einwandfrei funktioniert, und geradestehen, wenn dies nicht der Fall ist. Fehlfunktionen können den Ersatz des Produktes, Reparaturen vor Ort und sogar eine Produkthaftpflicht für das Unternehmen bedeuten und den Erfolg des Auslandsgeschäftes empfindlich schmälern. Ein Textilmaschinenhersteller äusserte sich hierzu wie folgt: «*Wir bearbeiten Naturprodukte, die auf Wärme und Feuchtigkeit reagieren. Die Funktionalität dieser Produkte unter verschiedensten Bedingungen zu gewährleisten, ist für uns eine grosse Herausforderung.*»

4.2.8 Natürliche Risiken

Natürliche Risiken im Exportgeschäft wurden von den befragten Unternehmen nur relativ selten angesprochen. Wenn, dann wurden Erdbeben, Epidemien, Vulkanausbrüche, Überschwemmungen, Erdrutsche und Stürme genannt, die die Funktion der Wirtschaft in einem Auslandsmarkt behinderten, die Nachfrage einbrechen liessen, den Transport von Produkten verzögerten oder es verunmöglichten, dass Mitarbeitende in diese Märkte reisten: «*Wir versenden unsere Produkte fast zu 100 Prozent durch Kuriere. Wenn Flugzeuge wegen starken Schneefalls oder Vulkanasche nicht fliegen können, dann geraten unsere Lieferungen in Verzug und wir haben unzufriedene Kunden.*»

4.2.9 Vertriebsrisiken

Selten wurden von den Unternehmen auch die Vertriebsrisiken im Exportgeschäft erwähnt. Beim Transport von Waren können Verzögerungen durch langwierige Zollformalitäten oder die unvollständige Dokumentation von Lieferungen entstehen. Waren können während des Transportes beschädigt werden und verloren gehen. Lieferungen können fehlerhaft und unvollständig sein. All dies verursacht zusätzliche Kosten und beschädigt den Ruf eines exportierenden Unternehmens.

4.3 Wahrnehmung von Risiken

Die internationale Ausrichtung des Geschäftes lässt Chancen entstehen. Sie bedeutet aber vor allem für kleine und mittlere Unternehmen auch ein erhebliches Risiko. Wichtig ist, Chancen und Risiken gegeneinander abzuwägen und nur solche Geschäfte zu tätigen, bei denen die Chancen grösser sind als die damit verbundenen Risiken.

Risiken werden häufig falsch eingeschätzt. Menschen neigen dazu, Risiken, die sie sich konkret vorstellen können, zu überschätzen. Allgemeine, unkonkrete Risiken dagegen werden unterschätzt. Zudem gilt:

- Wir beurteilen Ereignisse positiver, wenn wir bereits Zeit und Geld in sie investiert haben
- Wir überschätzen die Eintrittswahrscheinlichkeit von angenehmen Ereignissen und unterschätzen die Wahrscheinlichkeit von unangenehmen Vorkommnissen
- Wir gewichten Chancen und Risiken höher, wenn sie zeitlich nahe liegen, und werten weit entfernte Ergebnisse übermässig ab
- Wir überschätzen unseren persönlichen Einfluss auf das Eintreten von Ereignissen und geben uns sogenannten Kontrollillusionen hin
- Einmal getroffene Urteile bezüglich Risiken korrigieren wir nur noch ungenügend, auch wenn neue Informationen bezüglich des Schadenpotenzials oder der Eintrittswahrscheinlichkeit vorliegen (Gleissner 2011)

Aufgrund solcher Verzerrungen der Risikowahrnehmung entsteht die Gefahr, dass Unternehmen Exportrisiken falsch einschätzen und fehlerhafte Internationalisierungsentscheide daraus ableiten. Es besteht die Möglichkeit, dass Exporteure die Unternehmensrisiken im Vergleich zu den Umweltrisiken unterschätzen, die Risiken in fremden Märkten zu hoch einstufen und ihre Risikowahrnehmung von der Einstellung gegenüber einem Exportvorhaben beeinflussen lassen. Umso wichtiger scheint es, dass Unternehmen die Bewertung von Chancen und Risiken im Exportgeschäft systematisch und möglichst objektiv angehen.

Die Befragung der international erfahrenen Unternehmen hat gezeigt, dass diese eine Systematik im Umgang mit Exportrisiken entwickelt haben, die im Folgenden dargestellt wird.

5. Management von Exportrisiken

Der Exportrisikomanagement-Prozess besteht aus fünf Schritten, die immer wieder aufs Neue durchlaufen werden. Er beginnt mit der Auswahl jener Exportgeschäfte, die in das Risikomanagement einbezogen werden sollen. Die selektionierten Geschäfte werden bezüglich Chancen und Risiken analysiert und in einer Risikomatrix positioniert. Diese Matrix stellt die Gesamtrisikoexposition des Unternehmens im Exportgeschäft dar und bildet die Grundlage, um den Bedarf an Massnahmen zur Risikokontrolle zu ermitteln. Der letzte Schritt im Prozess besteht darin, die als kritisch eingestuften Risiken im Verlauf der Zeit zu beobachten (vgl. dazu auch Ojasalo 2009).

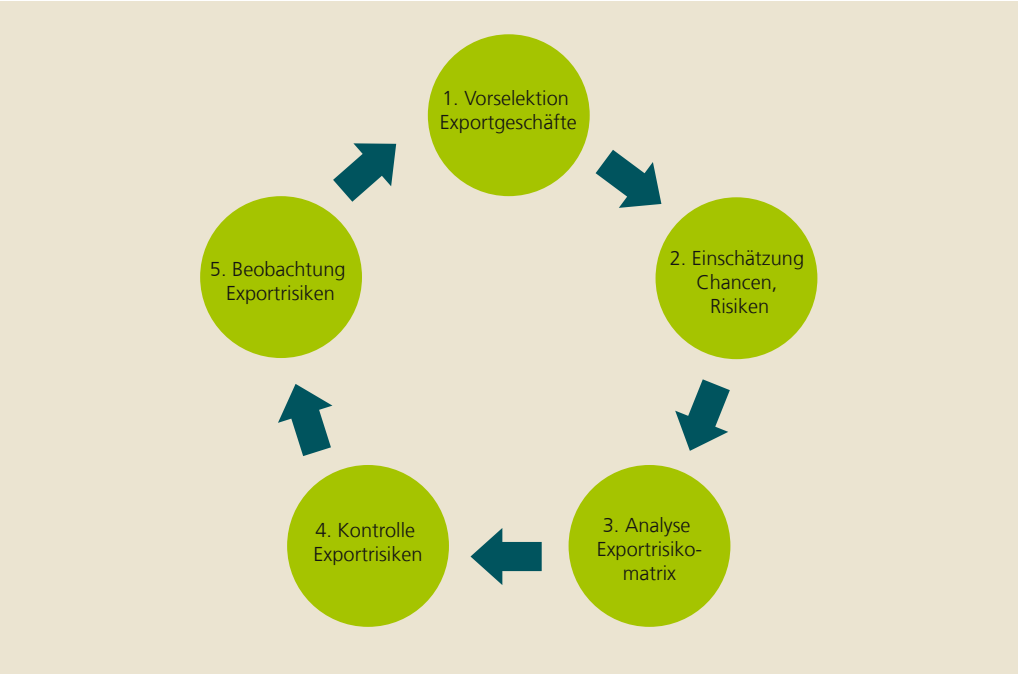

Abbildung 5: Exportrisikomanagement-Prozess

Das Excel-basierte Instrument xRisk unterstützt Unternehmen bei der Implementierung des Exportrisikomanagement-Prozesses. Es ermöglicht, die Exportgeschäfte bezüglich der erwarteten Gewinne und Verluste einzuschätzen, und verweist auf Informationsquellen zur Beurteilung der Exportrisiken. Zudem erleichtert es die Gesamtbeurteilung der Risikoexposition des Unternehmens. Das Instrument kann kostenlos unter den im Impressum am Anfang dieses Dokuments angegebenen Internetadressen bezogen werden.

5.1 Vorselektion kritischer Exportgeschäfte

Bevor die Analyse von Exportgeschäften beginnen kann, muss das Unternehmen festlegen, was es unter Exportgeschäften versteht. Exportgeschäfte können nach Produkten, Kunden oder Märkten definiert werden. Ein Unternehmen, das grosse Projekte für Kunden in ausländischen Märkten abwickelt, wird diese Projekte als Exportgeschäfte bezeichnen. Unternehmen, die standardisierte Produkte in grosser Zahl über Vertriebspartner im Ausland absetzen, werden diese Partner als

Exportgeschäfte definieren. Unternehmen, die kleine Mengen von Produkten in eine grosse Zahl von ausländischen Märkten verkaufen, können diese Märkte als Exportgeschäfte betrachten.

Sind die Exportgeschäfte definiert, muss das Unternehmen bestimmen, welche Geschäfte in das Risikomanagement einbezogen werden sollen. Das Risikomanagement ist aufwendig und soll sich nur mit Exportgeschäften befassen, die massgebliche Risiken beinhalten, und solche verschonen, die für das Unternehmen unkritisch sind. Es ist möglich, Exportgeschäfte erst ab einem bestimmten Umsatzvolumen in das Risikomanagement einzubeziehen. Möglich ist es auch, Exportgeschäfte nur dann bezüglich ihrer Risiken zu evaluieren, wenn sie in kritisch eingestuften Märkten erfolgen, wenn der Kunde keine Vorauszahlung leistet oder wenn Produkte unter unüblichen Bedingungen eingesetzt werden.

5.2 Einschätzung der Chancen und Risiken im Exportgeschäft

Die Analyse der als kritisch eingestuften Exportgeschäfte soll zeigen, welche Bedeutung sie für den Erfolg des Unternehmens haben. Jedes Geschäft muss danach beurteilt werden, welche positiven und negativen Einflüsse es auf den Gewinn des Unternehmens ausüben kann.

Die Bewertung der Chancen erfolgt anhand einer Einschätzung, wie hoch der Deckungsbeitrag aus dem Exportgeschäft ausfallen wird. Dieser bemisst sich anhand des Umsatzes, der aus dem Geschäft resultiert, abzüglich der variablen Kosten, die durch die Realisierung des Geschäftes anfallen. Entstehen aus dem Geschäft ausserordentliche Kosten oder Gewinne (Steuererleichterungen, Subventionen), werden diese mit dem potenziellen Deckungsbeitrag verrechnet.

Nicht alle Exportgeschäfte verlaufen in geordneten Bahnen.

Die Beurteilung der Exportrisiken erfolgt durch eine Einschätzung der Schadenpotenziale und Eintrittswahrscheinlichkeiten für alle unternehmensrelevanten Risikoarten (vgl. Hollmann 1984). Diese Einschätzungen basieren auf der internationalen Geschäftserfahrung des Unternehmens und der Analyse von Informationen, die durch spezialisierte Institute zur Verfügung gestellt werden. Das Beurteilungsraster und die verfügbaren Informationsquellen sind im Exportrisiko-Check xRisk enthalten (vgl. Abbildung 6). Für jede Informationsquelle ist als Notiz angegeben, durch welche Institution die Informationen aufbereitet werden und was sie beinhalten. Abgerufen werden die Informationen auf den Internetseiten der entsprechenden Anbieter.

Der Zeithorizont, für den die Einschätzung von Chancen und Gefahren vorgenommen wird, ist abhängig von der Definition der Exportgeschäfte. Betrachtet das Unternehmen einzelne Projekte, so können die Deckungsbeiträge und Verluste für die gesamte Projektdauer eingeschätzt werden. Definiert es Kunden oder Märkte als Exportgeschäfte, wird es eine Einschätzung von Chancen und Risiken pro Jahr vorziehen.

XRisk

Beurteilung Exportgeschäft

Name	Eile mit Weile
Kurzbezeichung	EiWei
Produkt	Brettspiel
Kunde	Müller GmbH
Land	Deutschland

Erwarteter Exportumsatz (in CHF)	30'000
Erwarteter Deckungsbeitrag (in CHF)	15'000
Ausserordentliche Erträge/Kosten (+/– in CHF)	–500
Total erwartete Gewinne (in CHF)	**14'500**

Risiko-Arten		**Quelle**	**Maximaler Verlust (in CHF)**	**Eintretens-wahrscheinlichkeit**	**Erwarteter Verlust (in CHF)**
Wirtschaftliche Risiken	Währungsverluste	www.eulerhermes-aktuell.de/de/laenderinformationen/laenderinformationen.html	7000	Hoch (70%)	4900
	Inflation	http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.DEFL.KD.ZG	0	Unwahrscheinlich	0
	Rezession	http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG	0	Unwahrscheinlich	0
	Devisenknappheit				0
	Behinderung Devisentransfer	www.heritage.org/index/heatmap			0
	Blockierung Mehrwertsteuer				0
	Steuererhöhungen	www.doingbusiness.org/data/exploretopics/paying-taxes			0
	Zollerhöhungen	Tariff.wcdf&bookmarkState={%22impl%22:%22client%22,%22params%22:{%22langParam			0
Rechtliche Risiken	Veränderung Produktvorschriften	Tariff.wcdf&bookmarkState={%22impl%22:%22client%22,%22params%22:{%22langParam			0
	Rechtsunsicherheit	http://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index			0
	Mangelhafte Durchsetzbarkeit von Verträgen	**www.doingbusiness.org/data/exploretopics/enforcing-contracts**	0	Unwahrscheinlich	0
	Korruption	www.transparency.ch/de/publikationen/Les_indices_de_TI/index.php	0	Unwahrscheinlich	0
Absatzrisiken	Ausfall Vertriebspartner		0	Unwahrscheinlich	0
	Veränderung Kundenbedürfnisse		0	Unwahrscheinlich	0
	Zahlungsausfälle	www.atradius.co.uk/creditmanagementknowledge/publications/europeanpaymentbehaviour.ht			0
	Annulation Bestellungen				0
Wettbewerbs-risiken	Produktkopie	**www.internationalpropertyrightsindex.org/ranking**			0
	Neue Konkurrenten				0
	Substitutionen Produkte				0
Personalrisiken	Gesetzesverstösse				0
	Abwerbung	www.doingbusiness.org/data/exploretopics/employing-workers	0	Unwahrscheinlich	0
	Blockierung		0	Unwahrscheinlich	0
	Verletzung	www.controlrisks.com/Riskmap/Pages/RiskMap.aspx	0	Unwahrscheinlich	0
	Illoyalität		0	Unwahrscheinlich	0
Politische Risiken	Unruhen	www.controlrisks.com/Riskmap/Pages/RiskMap.aspx			0
	Terrorismus	www.eda.admin.ch/eda/de/home/travad/travel.html			0
	Handelsembargos	www.seco.admin.ch/themen/00513/00620/	0	Unwahrscheinlich	0
	Importtreństriktionen		0	Unwahrscheinlich	0
	Verstaatlichungen	www.heritage.org/index/heatmap	0	Unwahrscheinlich	0
Natürliche Risiken	Erdbeben	**http://earthquake.usgs.gov/earthquakes/map/**	0	Unwahrscheinlich	0
	Epidemien	www.who.int/research/en/	0	Unwahrscheinlich	0
	Vulkanausbrüche	http://earthobservatory.nasa.gov/NaturalHazards/category.php?cat_id=12&m=03&y=2013	0	Unwahrscheinlich	0
	Überschwemmungen	http://earthobservatory.nasa.gov/NaturalHazards/category.php?cat_id=9&m=03&y=2013	0	Unwahrscheinlich	0
	Erdruschte	www.emdat.be/	0	Unwahrscheinlich	0
	Stürme	http://severe.worldweather.wmo.int/	0	Unwahrscheinlich	0
Produktrisiken	Mangelhafte Funktion		0	Unwahrscheinlich	0
	Haftpflicht		0	Unwahrscheinlich	0
	Zweckentfremdung (Dual Use Güter)	www.efbs.admin.ch/fileadmin/efbs-dateien/transportguideline/d-SECO-Dual-use-Gueterkontrollverordnung-2008.pdf	0	Unwahrscheinlich	0
Vertriebsrisiken	Verzögerungen	www.doingbusiness.org/data/exploretopics/trading-across-borders#sub-menu-item-link	0	Unwahrscheinlich	0
	Transportschäden		0	Unwahrscheinlich	0
	Warenverluste beim Transport		0	Unwahrscheinlich	0
	Unvollständige Lieferungen		0	Unwahrscheinlich	0
	Zollformalitäten	www.doingbusiness.org/data/exploretopics/trading-across-borders#sub-menu-item-link	500	Sehr hoch (90%)	450
	unvollständige Dokumente		0	Unwahrscheinlich	0
Weitere			0	Unwahrscheinlich	0
			0	Unwahrscheinlich	0
			0	Unwahrscheinlich	0
			0	Unwahrscheinlich	0
			0	Unwahrscheinlich	0
			0	Unwahrscheinlich	0
			0	Unwahrscheinlich	0
			0	Unwahrscheinlich	0
			0	Unwahrscheinlich	0
			Total erwartete Verluste (in CHF)		**5350**

Das Doing Business Project misst, wie frei Geschäftstransaktionen in verschiedenen Ländern sind. Dieser Indikator misst die Effizienz des Rechtssystems bei der Beilegung eines Rechtsstreits geschäftlicher Natur.

Der International Property Rights Index (IPRI) ist die erste international vergleichende Studie, die den Schutz des Eigentums misst.

Echtzeit-Erdbebenkarte des U. S. Geological Survey

Abbildung 6: Bewertung Exportrisikoarten in xRisk

5.3 Analyse der Exportrisikomatrix

Die aus der Analyse der Exportgeschäfte resultierenden Erwartungswerte für die Deckungsbeiträge und Verluste werden in das Verhältnis zum Eigenkapital des Unternehmens gesetzt und ergeben die Positionierung der Geschäfte in einer Chancen-/Gefahrenmatrix, wie sie unten abgebildet ist (vgl. Abbildung 7). Das Verhältnis zum Eigenkapital wird verwendet, da die unternehmerischen Risiken durch das Eigenkapital getragen werden müssen. Übersteigt ein Risiko das eigene Kapital eines Unternehmens, gefährdet es dessen Existenz.

Die Grösse der Kreise in der Exportrisikomatrix entspricht dem aus dem Exportgeschäft erwarteten Umsatz im Verhältnis zum Gesamtumsatz des Unternehmens. Sie widerspiegelt dessen Bedeutung für die Tätigkeit des Unternehmens insgesamt.

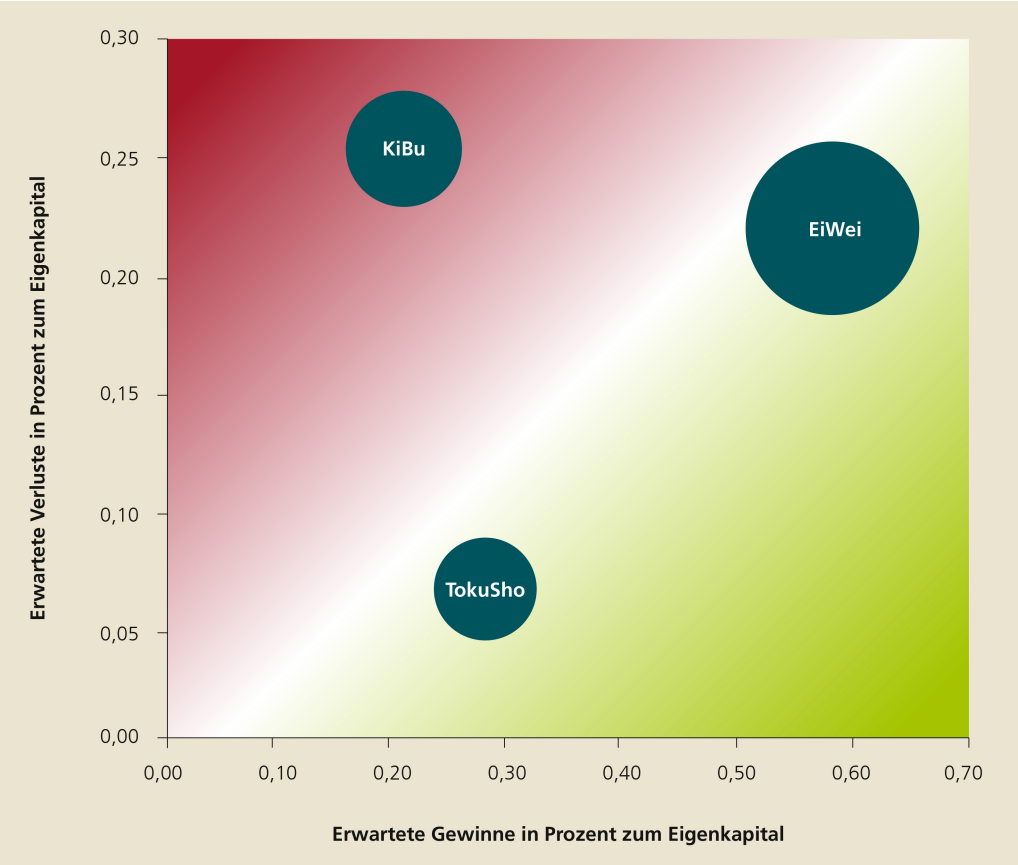

Abbildung 7: Exportrisikomatrix in xRisk

Die Exportrisikomatrix zeigt die Chancen und Risiken im Exportgeschäft des Unternehmens im Überblick und erlaubt eine gesamthafte Analyse der Risikoexposition. Dabei soll das Unternehmen die folgenden Fragen beantworten:

- Bei welchen Exportgeschäften werden die Risiken höher eingeschätzt als die Chancen?
  → Diese Geschäfte sind in der oberen, linken Hälfte der Matrix positioniert
- Überwiegen insgesamt die Risiken oder die Chancen im Exportgeschäft des Unternehmens?
  → Dies hängt davon ab, ob die Mehrheit der Geschäfte über oder unter der Diagonale positioniert ist
- Gibt es grosse Schadenpotenziale bei einzelnen Exportgeschäften, die die Existenz des Unternehmens gefährden können?
- Sind die Chancen und Risiken der Exportgeschäfte unabhängig voneinander oder bestehen Abhängigkeiten, die zu grösseren Verlusten in mehreren Geschäften führen könnten?

Aus dem Ergebnis dieser Analyse und der vorhandenen Risikoeinstellung des Unternehmens ergeben sich die Anforderungen an die Kontrolle der Exportrisiken.

5.4 Kontrolle der Exportrisiken

Das Ziel der Risikokontrolle ist es, die Risiken auf ein für das Unternehmen optimales Mass zu reduzieren. Dabei kann ein Unternehmen den Grundsatz verfolgen, einzelne Exportgeschäfte nur zu realisieren, wenn die daraus entstehenden Risiken geringer sind als die erwarteten Chancen. Es kann seine Risikoexposition als Ganzes betrachten und sich auf den Standpunkt stellen, dass die Risiken im Exportgeschäft insgesamt nicht höher sein dürfen als die Chancen, oder es kann sich auf Exportgeschäfte beschränken, die die Existenz des Unternehmens nicht gefährden.

Der Umgang mit Exportrisiken ist abhängig von der Risikoeinstellung und von der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Unternehmen, deren Produkte in ausländischen Märkten sehr gefragt sind und die wenig Konkurrenzdruck verspüren, werden es sich eher leisten können, auf risikoreiche Geschäfte zu verzichten, als solche, die wenig differenzierte Produkte anbieten und in starker Konkurrenz stehen. Unternehmen mit hohen Wachstumszielen und risikofreudigen Inhabern gehen grössere Risiken ein als solche, die mit ihrer Marktposition zufrieden sind und keine nennenswerten Verluste erleiden wollen.

Die Möglichkeiten, die Unternehmen zur Kontrolle von Exportrisiken nutzen, lassen sich in die Kategorien Akzeptieren, Verlagern, Vermeiden und Vermindern einteilen (vgl. Ojasalo 2009). Abbildung 8 zeigt, dass die befragten Unternehmen dabei in erster Linie auf die Strategie der Verminderung von Exportrisiken setzen.

5.4.1 Risikoverminderung

Zur Verminderung von Exportrisiken verlangen die Unternehmen von ihren Kunden Vorauszahlungen. Sie setzen Kreditlimiten fest und passen diese an das Zahlungsverhalten ihrer Abnehmer an. Eines der befragten Unternehmen handhabt dies folgendermassen: «*Wenn wir einen Kunden zum ersten Mal beliefern, erhält er eine Kreditlimite. Danach verfolgen wir die Zahlungseingänge sehr sorgfältig und erhöhen die Limiten für zuverlässige Kunden schrittweise.*»

International erfahrene Unternehmen betreiben ein sehr systematisches Debitorenmanagement und mahnen früh, wenn Kundenzahlungen ausbleiben. Sie wappnen sich vor Währungsschwankungen durch Termingeschäfte und den Einkauf in Fremdwährungen. Eine stellvertretende Aussage in den Interviews lautete: «*Wir reduzieren unser Fremdwährungsrisiko um etwa 50 Prozent durch den Einkauf in Euro und Dollar. Nur die Löhne dürfen wir in der Schweiz nicht in ausländischen Währungen zahlen.*»

Die Unternehmen diversifizieren ihre Exportgeschäfte in Märkte, die sich in unterschiedlichen Entwicklungsstadien befinden und verschiedene Konjunkturzyklen aufweisen. Sie verstärken ihre Wettbewerbsposition durch den Abbau von Kosten und/oder die Verbesserung der Qualität. Sie vertreiben ihre Produkte über sorgfältig ausgewählte Reseller, die auf eigene Rechnung ein- und verkaufen. Sie verlagern die Produktion an Standorte mit tieferen Lohnkosten und sie definieren die Einsatzbedingungen ihrer Produkte, die abgegebenen Garantien, den Haftungsumfang und die Gerichtsbarkeit in ihren Allgemeinen Geschäftsbedingungen so präzise, dass zahlreiche Risiken deutlich vermindert werden: «*Für die meisten Exportgeschäfte regeln wir die Produktspezifikationen und Haftungsbedingungen so, dass die Schadensumme das Projektvolumen nicht übersteigen kann.*»

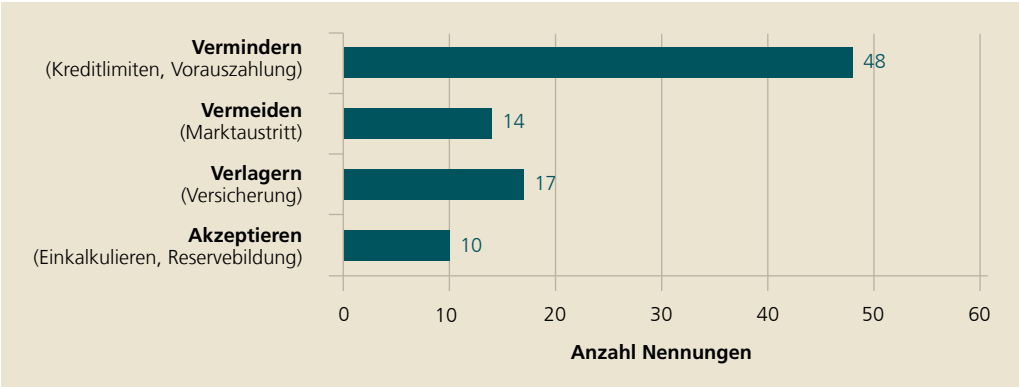

Abbildung 8: Strategien zur Exportrisikokontrolle

5.4.2 Risikovermeidung

Die Vermeidung von Exportrisiken bedeutet zum Beispiel, in politisch unstabile Märkte nicht einzutreten oder Kunden mit schlechter Zahlungsmoral nicht mehr zu beliefern. Eines der befragten Unternehmen drückte dies so aus: «*In Ländern wie Afghanistan, Pakistan und Irak sind wir nicht tätig. Da verzichten wir lieber auf den Umsatz, als das Leben unserer Mitarbeitenden zu gefährden.*»

Die Vermeidung von Risiken bedeutet auch, Verkäufe in wirtschaftlich risikoreiche Länder in Schweizer Franken zu fakturieren, Kunden, die man nicht kennt, nur mit Standardprodukten zu versorgen und sich auf Leistungsangebote zu beschränken, deren Qualität man kontrollieren kann: «*Wir haben uns aus Geschäften zurückgezogen, bei denen unser Produktionsanteil zu gering war. Wir konnten die Garantie für die Funktionsfähigkeit der Produkte einfach nicht mehr tragen.*»

5.4.3 Risikoverlagerung

Zur Kategorie Verlagern gehört die Versicherung von Exportrisiken. Die befragten Unternehmen sichern Kundenzahlungen häufig durch Akkreditive und schliessen Produkthaftpflichtversicherungen ab, wenn daraus grosse Schäden entstehen können: «*Wir begrenzen das finanzielle Risiko bei Aufträgen über CHF 50 000 durch Vorauszahlung oder Akkreditive und sind nicht bereit, für einen schnellen Umsatz grössere Risiken einzugehen.*»

Versicherungen kosten Geld und reduzieren die Marge im Exportgeschäft. Sie verhindern aber grosse Schäden, die das Unternehmen nicht selbst tragen kann, und sie machen das Geschäft besser planbar. Einigen Unternehmen gelingt es auch, Exportrisiken im Preis für ihre Produkte einzukalkulieren und sie damit auf die Kunden zu verlagern.

5.4.4 Risikoübernahme

Zur Kategorie Akzeptieren gehört, dass Unternehmen im Exportgeschäft das Zahlungsausfallrisiko selber übernehmen. So meinte eine Unternehmung: «*Grosse Kunden verlangen von uns Lieferung gegen Rechnung. Das Zahlungsausfallrisiko müssen wir selber tragen, wenn wir diese Geschäfte machen wollen.*»

Kleinere Unternehmen sind zum Teil auch gezwungen, Produktspezifikationen von Kunden zu akzeptieren. Sie bilden Rückstellungen für Garantiefälle und übernehmen die Währungsrisiken, ohne sie abzusichern.

Die Strategien Akzeptieren, Verlagern, Vermeiden und Vermindern bieten Ansätze, um die Risiken, die ein Unternehmen im Exportgeschäft eingeht, zu vermindern. Einige der Massnahmen verursachen aber auch Kosten, und es muss genau geprüft werden, ob die durch Risikokontrolle erreichte Verminderung der erwarteten Verluste die Kosten übersteigt (Gleissner 2011).

Die durch Risikokontrolle erreichte Reduktion der Exportrisiken sollte in der Exportrisikomatrix abgebildet und die Exportgeschäfte sollten neu positioniert werden. Damit zeigt sich, ob es gelungen ist, die Risikoexposition des Unternehmens auf ein akzeptables Mass zu reduzieren, oder ob es Geschäfte gibt, die aufgrund ihres Chancen-Risiken-Verhältnisses nicht durchgeführt werden können.

5.5 Beobachtung Exportrisiken

Der letzte Schritt im Rahmen des Exportrisikomanagement-Prozesses besteht darin, die Positionierung der Exportgeschäfte in der Exportrisikomatrix periodisch zu überprüfen und anzupassen, falls sich Exportrisiken und -chancen verändern.

Neue Exportgeschäfte, die vom Unternehmen als kritisch eingestuft wurden, werden in die Exportrisikomatrix aufgenommen. Abgeschlossene Exportgeschäfte werden aus der Matrix entfernt, sodass diese laufend den aktuellen Stand der Exportrisikoexposition des Unternehmens aufzeigt.

Zusätzlich werden Schadenfälle im Zusammenhang mit dem Exportgeschäft des Unternehmens erfasst und daraufhin untersucht, ob sie zuvor als Risiken erkannt und richtig eingeschätzt wurden. So hat das Unternehmen die Möglichkeit, systematisch Erfahrungen im Risikomanagement zu sammeln und die Einschätzung von Risiken zu justieren.

6. Institutionalisierung des Exportrisikomanagements

Gemäss Gleissner (2011) gibt es unterschiedliche Anspruchsniveaus, auf denen Unternehmen das Risikomanagement betreiben:

- Einige beschäftigen sich erst dann mit den Risiken ihrer Tätigkeiten, wenn sie als Schadenfälle eingetreten sind
- Einige sichern nur die grössten Risikofälle ab, um sich vor einem Konkurs zu bewahren
- Einige überwachen sämtliche Geschäftsrisiken kontinuierlich und überwachen sie bei Bedarf
- Und einige beziehen ihre Geschäftsrisiken in unternehmerische Entscheide ein und suchen die optimale Balance zwischen Chancen und Risiken, um den Wert des Unternehmens zu maximieren

Eine Studie von accenture hat gezeigt, dass Risiko-Master (Unternehmen, die durch Risikomanagement einen Wettbewerbsvorteil erlangen) Risikoanalysen in wichtige Geschäftsentscheide einbeziehen, Risiko- und Renditebetrachtungen verbinden und Instrumente verwenden, die schnell aktuelle Daten zur Risikobeurteilung liefern. Die Meister des Risikomanagements betrachten eine breite Palette von Risikoarten, bestimmen Risikoverantwortliche auf höchster Ebene und bauen eine Risikokultur im Unternehmen auf (Culp 2011).

Entsprechend scheint es wichtig, das Risikomanagement im Unternehmen institutionell zu verankern. Dies kann für den dargestellten Prozess des Exportrisikomanagements folgendermassen aussehen: Auf der Stufe Geschäftsleitung werden die Kriterien zur Vorauswahl von Exportgeschäften für das Exportrisikomanagement bestimmt. Dies kann wie beschrieben durch die Festlegung von Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die Definition von kritischen Märkten oder einer kritischen Grösse für das Umsatzvolumen geschehen.

Die für die Exportgeschäfte verantwortlichen Personen (Exportleiter, Verkäufer, Repräsentanten) prüfen die Geschäfte anhand dieser Kriterien und entscheiden, ob sie in das Exportrisikomanagement einbezogen werden müssen oder nicht. Falls ein Einbezug notwendig ist, werden die Geschäfte im Exportrisiko-Check xRisk erfasst und bezüglich ihrer Chancen und Risiken beurteilt.

Falls die Risiken eines Exportgeschäftes höher eingeschätzt werden als dessen Chancen, erstellt die dafür verantwortliche Person einen Plan zur Risikokontrolle und präsentiert diesen der Geschäftsleitung. Sie entscheidet über die Durchführung des Geschäftes.

Die Exportverantwortlichen überprüfen periodisch die Positionierung ihrer Exportgeschäfte in der Matrix und erstatten Meldung an die Geschäftsleitung, falls sich ein Geschäft in die kritische Zone verschiebt.

Die Geschäftsleitung analysiert periodisch die Risikoexposition des Unternehmens im Exportgeschäft und prüft, ob zusätzliche Massnahmen zur Risikokontrolle notwendig sind. Zum Jahresabschluss übernimmt sie die Exportrisikomatrix in den Geschäftsbericht und zeigt auf, wie das Unternehmen mit den aus dem Exportgeschäft resultierenden Risiken umgeht.

Diese Form der Institutionalisierung des Exportrisikomanagements verstösst zwar gegen den Grundsatz, dass Geschäftsverantwortung und Risikomanagement zu trennen seien, weil sonst Interessenkonflikte auftreten können. Dafür nutzt sie das im Verkauf vorhandene Know-how über die Exportgeschäfte, um die diesbezüglichen Chancen und Risiken einzuschätzen, und geht davon aus, dass die für die Exportgeschäfte verantwortlichen Personen kein Interesse daran haben, Risiken zu tief zu bewerten, wenn sie bei eingetretenen Schäden zur Rechenschaft gezogen werden.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bruttoinlandprodukt, Importe und Exporte der Schweiz 1990–2010 6

Abbildung 2: Exportvolumen versus Exportrisiken 7

Abbildung 3: Verbreitung von Risikomanagement bei KMU 8

Abbildung 4: Risikoarten im Exportgeschäft 9

Abbildung 5: Exportrisikomanagement-Prozess 14

Abbildung 6: Bewertung Exportrisikoarten in xRisk 16

Abbildung 7: Exportrisikomatrix in xRisk 17

Abbildung 8: Strategien zur Exportrisikokontrolle 19

Quellenverzeichnis

Baldegger B., *Swiss International Entrepreneurship Survey 2010,* Freiburg 2011

Culp S., *The Risk Masters,* in: Outlook, 2011, Nr. 3

Gleissner W., *Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen,* München 2011

Hollmann K., Mohammed-Zadeh S., *Risk Management in Small Business,* in: Journal of Small Business Management, Januar 1984

Miller K., *A Framework for Integrated Risk Management in International Business,* in: Journal of International Business Studies, 1992, Vol. 23, No. 2

Neff M., *Exportindustrie Schweiz – Erfolgsfaktoren und Ausblick,* Zürich 2011

Ojasalo J., *A Model of Risk Management in Globalizing Companies,* in: The Business Review, Vol. 13, 2009

Schulz A., Welge M., *Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen,* Sternenfels 2006

ISBN 978-3-906201-14-6

9 783906 201146 >