

Risiken im internationalen Geschäft von KMU

Von Prof. Dr. Ralph Lehmann und Prof. Dr. Christian Hauser, Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur, Schweiz*)

Die Internationalisierung eröffnet kleinen und mittleren Unternehmen große Absatzpotenziale. Sie bringt aber auch bedeutende Risiken mit sich, deren Absicherung gerade für KMU überlebenswichtig ist. Die vorliegende Studie zeigt, mit welchen Risiken international tätige Schweizer KMU konfrontiert werden, wie sie diese Risiken analysieren und kontrollieren und wie sie das internationale Risikomanagement im Unternehmen institutionalisieren.

1 Einleitung

Die Finanz- und Wirtschaftskrise und die massive Aufwertung des Schweizer Francs gegenüber Euro und US-Dollar haben gezeigt, wie abhängig die schweizerische Exportwirtschaft von internationalen wirtschaftlichen Entwicklungen ist. Die Warenexporte der Schweiz gingen im Jahr 2009 gegenüber dem Vorjahr um nominal 12 % zurück. Viele Exportunternehmen waren gezwungen, Kurzarbeit zu leisten und Personal zu entlassen. Der Schweizer Außenhandel erholte sich im Vergleich zu früheren Krisen und im Vergleich zu anderen Volkswirtschaften zwar relativ schnell, trotzdem machten diese externen Schocks deutlich, wie hoch die Risikoexposition der Schweizer Exportwirtschaft ist.¹

Betroffen von dieser Risikoexposition sind nicht nur Großunternehmen, sondern in zunehmendem Maß auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Diesen fällt die Teilnahme am internationalen Handel durch die Integration und Liberalisierung der Wirtschaftsräume sowie durch abnehmende Transport- und Kommunikationskosten immer leichter. Die Internationalisierung eröffnet KMU die Möglichkeit, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, die Absatzmärkte zu diversifizieren und zu wachsen. Der Auf- und Ausbau von internationalen Geschäftstätigkeiten stellt KMU aber auch vor große Herausforderungen, denn oft liegen die größten Absatzpotenziale in Ländern, mit denen der Handel aufgrund von wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Unterschieden anspruchsvoll und risikoreich ist.²

Studien zum Internationalisierungsverhalten von Schweizer KMU zeigen, dass diese die Risiken der Internationalisierung relativ selten absichern.³ So holen nur 29 % der KMU Bonitätsauskünfte über ausländische Kunden und Partner ein, 26 % sichern Währungsrisiken ab, 16 % arbeiten mit Akkreditiven, 17 % erstellen Länderanalysen und nur 3 % sichern sich gegen Zinsschwankungen ab. Die Vernachlässigung von Internationalisierungsrisiken ist aber gerade für KMU gefährlich, weil sie meist wenig diversifiziert sind und Rückschläge in einem Absatzmarkt nicht durch Erfolge

*) Prof. Dr. *Ralph Lehmann* ist Professor für International Business an der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur, Schweiz. Kontakt: ralph.lehmann@htwchur.ch. Prof. Dr. *Christian Hauser* ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Internationales Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur, Schweiz. Kontakt: christian.hauser@htwchur.ch.

Das vorliegende Projekt wurde unterstützt von der Kommission für Technologie und Innovation.

1 Vgl. *Neff* (2011).

2 Vgl. *Welge/Holtbrügge* (2003); *Hauser/Kronthaler* (2013).

3 Vgl. *Baldegger* (2013).

in anderen Märkten ausgleichen können. Sie verfügen über weniger Reserven als Großunternehmen, um Verluste aufzufangen, und geraten viel schneller in Insolvenzgefahr.⁴

Es stellt sich die Frage, ob KMU das Management von internationalen Risiken nicht aktiver und systematischer angehen sollten und wie ein internationales Risikomanagement in KMU aussehen könnte.

2 Literatur

Die International-Business-Forschung misst den Risiken der Internationalisierung eine große Bedeutung zur Erklärung des Internationalisierungsverhaltens von Unternehmen bei. Das Stufenmodell der Internationalisierung von *Johanson* und *Vahlne* geht davon aus, dass Unternehmen versuchen, die Risiken der Internationalisierung zu beschränken, indem sie stufenförmig in ausländische Märkte expandieren und ihr Commitment mit wachsenden Marktkenntnissen erhöhen.⁵ Empirische Studien zum Verhalten von exportierenden Unternehmen zeigen, dass Informationen über ausländische Märkte der bedeutendste limitierende Faktor bei der Entwicklung des Exportgeschäfts ist⁶ und die Überschätzung des Internationalisierungsrisikos eine erfolgreiche Internationalisierung verhindern kann.⁷ Die Argumentation der traditionellen Internationalisierungsliteratur lautet, dass sich die wahrgenommenen Risiken des internationalen Geschäfts mit zunehmender Erfahrung, steigenden Fähigkeiten und größerem Netzwerk reduzieren, was eine Ausweitung des internationalen Commitments in der Form von investierten Ressourcen ermöglicht und den Internationalisierungsprozess vorantreibt.

Dieser Auffassung widerspricht die International-Entrepreneurship-Literatur, die sich vor allem mit internationalen Unternehmensgründungen beschäftigt und den sogenannten International New Ventures eine hohe Risikobereitschaft zuschreibt. *McDougall* und *Oviatt* definieren International Entrepreneurship als eine Kombination von innovativen, proaktiven und risikosuchenden Verhalten.⁸ Empirische Studien zeigen, dass International New Ventures mit einer internationalen Ausrichtung gegründet werden und sehr rasch zahlreiche ausländische Märkte erschließen.⁹ Die Frage ist, ob dies tatsächlich durch eine hohe Risikobereitschaft ermöglicht wird oder ob die jungen, unerfahrenen Unternehmen die Risiken noch gar nicht erkennen und sie entsprechend unterschätzen.¹⁰

Miller vertritt die Auffassung, dass die International Business Forschung den Faktor Risiko bisher zu wenig differenziert behandelt hat, um seinen Einfluss auf das Internationalisierungsverhalten von Unternehmen verstehen zu können.¹¹ Risiko wird in den meisten Internationalisierungsmodellen als homogene Variable betrachtet, obwohl sie aus verschiedenen Komponenten besteht, die ein differenziertes Management von Seiten der Unternehmen erfordern.

4 Vgl. *Schulz/Welge* (2006).

5 Vgl. *Johanson/Vahlne* (1977).

6 Vgl. *Leonidou* (1995).

7 Vgl. *Austrade* (2002).

8 Vgl. *McDougall/Oviatt* (2000).

9 Vgl. *Madsen/Servais* (1997).

10 Vgl. *Simon/Houghton/Aquino* (2005).

11 Vgl. *Miller* (1992).

Spezifischere Studien zum internationalen Risikomanagement haben sich mit einzelnen Risiken des internationalen Geschäfts und Maßnahmen zu deren Begrenzung auseinandergesetzt. So entwickelte *Shubik* einen Ansatz zur Beurteilung von politischen Risiken, der von den Unternehmen fordert, die Wahrscheinlichkeiten möglicher Ergebnisse aus politischen Prozessen und deren Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens einzuschätzen.¹² *Vernon* beschäftigte sich damit, wie Unternehmen mittels institutioneller Maßnahmen Länderrisiken reduzieren, wie sie bspw. durch den Aufbau von ausländischen Tochtergesellschaften Handelsbeschränkungen umgehen, Know-how-Verluste verhindern und die Reputation des Unternehmens schützen können.¹³ *Shrader, Oviatt* und *McDougall* untersuchten, wie international gegründete Unternehmen die politischen Risiken der Internationalisierung kontrollieren, und konnten empirisch bestätigen, dass sie einen Trade-off zwischen Länderisiken, Eintrittsformen und Auslandsmarktanteilen suchen.¹⁴ *Brouthers, Brouthers* und *Nakos* zeigten, dass Investitionsrisiken die Wahl der Markteintrittsformen von westeuropäischen Unternehmen in Osteuropa maßgeblich beeinflussten.¹⁵ Beiträge aus der finanzwirtschaftlichen Literatur haben sich mit dem Einfluss von Wechselkursrisiken auf die internationale Tätigkeit von Unternehmen sowie Maßnahmen zu deren Begrenzung auseinandergesetzt. So haben *Aabo, Hog* und *Kuhn* das Management von Wechselkursrisiken in dänischen Produktionsunternehmen untersucht und fanden einen negativen Zusammenhang zwischen Importen und Maßnahmen zur Absicherung von Wechselkursen.¹⁶

Diese Untersuchungen zeigen, wie Unternehmen mit spezifischen internationalen Geschäftsrisiken umgehen. Die Betrachtungen bleiben aber auf einzelne Risikoarten beschränkt. *Liesch, Welch* und *Buckley* plädieren dafür, das Management von internationalen Geschäftsrisiken integriert zu betrachten.¹⁷ Es gilt zu verstehen, mit welchen unterschiedlichen Risiken Unternehmen im Internationalisierungsprozess konfrontiert werden, welchen Einfluss diese Risiken auf den Erfolg der Unternehmen haben und wie sie kontrolliert werden, um die insgesamt resultierende Risikoposition im internationalen Geschäft auf ein tragbares Ausmaß zu begrenzen.

Erste Ansätze zum internationalen Risikomanagement haben *Mascarenhas* und *Ojasalo* entwickelt. *Mascarenhas* untersuchte in einer explorativ angelegten Studie, wie zehn multinationale Unternehmen mit internationalen Risiken umgingen, und identifizierte fünf Kategorien von Maßnahmen zu deren Kontrolle: Prognose, Versicherung, Vermeidung, Verminderung und Flexibilität.¹⁸ *Ojasalo* entwickelte auf der Basis der Risikomanagement-Literatur ein Modell zum Management von internationalen Risiken für global tätige Unternehmen, das die Phasen Kontexterfassung, Risikoerkennung, Risikoanalyse, Risikobeurteilung, Risikominderung und Risikoüberwachung umfasst.¹⁹ Diese Modelle wurden für große Unternehmen entwickelt und es stellt sich die Frage, ob sie auch den Umgang von KMU mit internationalen Risiken erklären können.

12 Vgl. *Shubik* (1983).

13 Vgl. *Vernon* (1983).

14 Vgl. *Shrader/Oviatt/McDougall* (2000).

15 Vgl. *Brouthers/Brouthers/Nakos* (1998).

16 Vgl. *Aabo/Hog/Kuhn* (2010).

17 Vgl. *Liesch/Welch/Buckley* (2011).

18 Vgl. *Mascarenhas* (1982).

19 Vgl. *Ojasalo* (2009).

3 Methode

Die vorliegende Studie verfolgt das Ziel, empirische Hinweise zu liefern, welche Risiken im internationalen Geschäft von KMU die größte Bedeutung haben, wie KMU internationale Geschäftsrisiken analysieren, wie sie diese kontrollieren und wie das internationale Risikomanagement in KMU institutionalisiert wird. Der Begriff Risiko wird dabei verstanden als unsicheres Ereignis, das eine negative Auswirkung auf die Zielerreichung haben kann. Das internationale Geschäft eines Unternehmens umfasst jene Leistungen, die es für ausländische Kunden erbringt. Als internationale Geschäftsrisiken werden dementsprechend Ereignisse aufgefasst, die mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit den Erfolg von Auslandsgeschäften negativ beeinträchtigen.

Die Studie ist qualitativ empirisch angelegt, um ein möglichst differenziertes Verständnis der Risiken des internationalen Geschäfts zu erhalten, deren Auswirkungen auf den Erfolg von KMU zu verstehen und zu erkennen, welche Prozesse und Strukturen sie entwickeln, um die Risiken zu kontrollieren.²⁰

Untersucht wurden 28 international tätige Schweizer Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe. Die Stichprobe entspricht einem Convenience Sample, das aus einer Grundgesamtheit von Unternehmen gezogen wurde, die von der schweizerischen Exportförderung, der Zeitschrift Bilanz oder der Handelszeitung für ihre Exportleistungen ausgezeichnet worden waren. Die ausgewählten Unternehmen haben eine mittlere Größe von 140 Mitarbeitenden und sind in den folgenden Branchen tätig:²¹ Maschinenbau (11), Holz, Kork (3), Papier (1), Druck (1), Chemie (1), Pharma (1), Metallherzeugung, -bearbeitung (2), Elektronik, Optik (5), elektrische Ausrüstung (3), Rauminstallationen (1), Fahrzeugbau (1), Reparatur, Maschinen, Ausrüstungen (2) und sonstige Waren (2). Die Stichprobe enthält Familienunternehmen (19) sowie Teilhaber- und Publikumsgesellschaften (9). 25 Unternehmen sind selbstständige Gesellschaften. Drei Unternehmen gehören als Tochtergesellschaften zu Unternehmensverbänden. Die Unternehmen sind im Durchschnitt seit 38 Jahren international aktiv. 10 Unternehmen wurden bereits international gegründet, 18 Unternehmen durchliefen einen stufenförmigen Internationalisierungsprozess. Die Auslandsmarktanteile am Umsatz der Unternehmen betragen 76 % im Durchschnitt. Die befragten Firmen sind in den folgenden Märkten tätig: Mittel- und Nordeuropa (28), Südeuropa (24), Osteuropa (24), Nordamerika (24), Lateinamerika (19), Australien, Neuseeland (17), Asien (25), Naher Osten (15), Afrika (13) und verwenden unterschiedliche Formen des internationalen Vertriebs: Export (25), Vertriebspartner (21), Lizenzvergabe (1), Managementverträge (1), Kooperationen (2), Kapitalbeteiligungen (2), Joint Venture (3), Vertriebsniederlassungen (16), Produktionsstätten (15).

Die Befragungen der Unternehmen wurden 2012 durchgeführt. Für die Interviews standen die für das internationale Geschäft verantwortlichen Personen (Geschäftsleiter, Exportleiter, Marketingleiter) zur Verfügung. Die Interviews enthielten einen strukturierten Teil, in dem die Merkmale der Unternehmen bezüglich Gründungsjahr, Branche, Zielmärkte, Vertriebsformen, Besitzverhältnisse und Größe erhoben wurden. Der teilstrukturierte Interviewteil bestand aus den folgenden Fragestellungen:

²⁰ Vgl. Mayring (2002).

²¹ Mehrfachnennungen möglich.

- Welches sind die größten Risiken im internationalen Geschäft des Unternehmens?
- Wie werden internationale Risiken vom Unternehmen analysiert?
- Wie werden internationale Risiken vom Unternehmen kontrolliert?
- Werden potenzielle Risiken vom Unternehmen kontinuierlich beobachtet?
- Wie ist das Risikomanagement im Unternehmen institutionalisiert?

Die Interviewer hatten die Möglichkeit, diese Fragen zu vertiefen und nach der Relevanz möglicher Risikoarten, nach Instrumenten und Informationsquellen zur Risikoanalyse, nach Strategien der Risikokontrolle, nach Methoden und Konsequenzen der Risikobeobachtung und nach der organisatorischen Einordnung, dem Umfang und der kulturellen Verankerung des Risikomanagements zu fragen. Die Interviews wurden aufgezeichnet und in wörtlicher Form transkribiert.

Die Auswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse gemäß *Mayring*.²² Aufgrund einer Sichtung der Interviews wurde ein Kategoriensystem mit Ankerbeispielen entwickelt. Es wurden Codierregeln bestimmt, um eine eindeutige Zuordnung des Textmaterials zu den Kategorien zu gewährleisten. Die Codierregeln wurden getestet durch die parallelen Auswertungen von Interviews durch mehrere Experten, die ihre Codierungen verglichen und die Codierregeln, wo nötig, verdeutlichten respektive anpassten. Die Auswertung der Interviews erfolgte mittels NVivo, einer Software, die die qualitative Inhaltsanalyse von Texten unterstützt und die Erstellung von Frequenzanalysen erlaubt.

4 Resultate

Die folgenden Abschnitte beschreiben die aus der Inhaltsanalyse resultierenden Erkenntnisse. Sie zeigen, mit welcher Häufigkeit die Kategorien in den Interviews angesprochen wurden (References *r*) und welche Inhalte die befragten Unternehmen beschrieben haben.

4.1 Risiken im internationalen Geschäft

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die von den Unternehmen genannten internationalen Geschäftsrisiken, die aufgrund der Ebene, auf der sie auftreten, in die Kategorien Umfeld-, Branchen- und Unternehmensrisiken eingeteilt werden.

Als wirtschaftliches Risiko des internationalen Geschäfts bezeichneten die befragten Unternehmen Währungsverluste, die entstehen, wenn die Währung des Heimmarkts im Verhältnis zu den Währungen der Zielmärkte stärker wird und die Einnahmen im Auslandsgeschäft dadurch an Wert verlieren. 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 der Unternehmen bewirken. Eine Devisenknappheit oder Behinderungen im Devisentransfer können die Abwicklung von Auslandsgeschäften behindern und dazu führen, dass die Unternehmen das Geld für gelieferte Produkte nicht erhalten. Zoll- und Steuererhöhungen können die Preise der Produkte in den ausländischen Märkten verteuern und die internationale Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens beeinträchtigen.

²² Vgl. *Mayring* (2002).

Rechtliche Risiken entstehen für die befragten Unternehmen im internationalen Geschäft durch die Möglichkeit, dass ausländische Staaten die Produktvorschriften verändern und damit aufwendige Produktanpassungen oder Neuzulassungen erforderlich machen. Risiken entstehen auch durch Rechtsunsicherheit, die die Durchsetzung von Verträgen mit ausländischen Kunden erschwert. Korruption in Zielmärkten kann zu Gesetzübertretungen durch Mitarbeitende führen und das Image des Unternehmens beeinträchtigen.

Als politische Risiken werden Unruhen, Streiks und Konflikte genannt, die die Wirtschaft eines Landes lähmen, Umsätze einbrechen lassen und Mitarbeitende gefährden. Embargos können es verunmöglichen, Produkte in Staaten wie den Iran zu liefern. Verstaatlichungen können zum Verlust von Niederlassungen oder Kundenbeziehungen in ausländischen Märkten führen.

Natürliche Risiken im internationalen Geschäft werden von den befragten Unternehmen nur relativ selten angesprochen. Wenn sie darauf zu sprechen kommen, dann handelt es sich um Erdbeben, Epidemien, Vulkanausbrüche, Überschwemmungen, Erdbeben und Stürme, die die Funktion der Wirtschaft in einem Auslandsmarkt behindern, die Nachfrage einbrechen lassen, den Transport von Produkten verzögern oder es verunmöglichen, dass Mitarbeitende in diese Märkte reisen.

Risikoarten	Unterkategorien	r
Umfeldrisiken	Wirtschaftliche Risiken	35
	Rechtliche Risiken	17
	Politische Risiken	15
	Natürliche Risiken	7
Branchenrisiken	Absatzrisiken	16
	Wettbewerbsrisiken	15
Unternehmensrisiken	Personalrisiken	15
	Produkttrisiken	6
	Vertriebsrisiken	1

Tabelle 1: Bedeutung von Risiken im internationalen Geschäft

Zu den genannten Absatzrisiken zählt die Gefahr, dass sich die Kundenbedürfnisse verändern, die Unternehmen dies zu spät erkennen und Marktanteile einbüßen. Vertriebspartner können ausfallen und bestehende Kundenbeziehungen dadurch verloren gehen. Produkte können durch technologische Erneuerungen substituiert werden. Das Delkredererisiko ist in den ausländischen Märkten häufig größer als im Heimmarkt, weil sich ausstehende Kundenzahlungen schwieriger einfordern lassen und die Zahlungsmoral schlechter ist.

Als größtes Wettbewerbsrisiko im Exportgeschäft schätzen 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. 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.

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. Mitarbeitende in entfernten Märkten zu kontrollieren fällt zudem oft schwerer als zu Hause. Es kann vorkommen, dass die Entfernung ausgenutzt wird und sich Mitarbeiter durch Betrügereien persönlich bereichern.

Produkttrisiken 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 Produkts können seine Funktion stark beeinflussen. Trotzdem müssen die Unternehmen garantieren, dass es beim Kunden einwandfrei funktioniert und geradestehen, wenn dies nicht der Fall ist. Fehlfunktionen können den Ersatz des Produkts, Reparaturen vor Ort oder sogar eine Produkthaftpflicht für die Unternehmen bedeuten und den Erfolg ihrer Auslandsgeschäfte empfindlich schmälern.

Selten werden von den Unternehmen Vertriebsrisiken im internationalen Geschäft erwähnt. Beim Transport von Waren können Verzögerungen entstehen durch langwierige Zollformalitäten oder die unvollständige Dokumentation von Lieferungen. Waren können während des Transports beschädigt werden und verloren gehen. Lieferungen können fehlerhaft und unvollständig sein. All dies verursacht zusätzliche Kosten und beschädigt den Ruf der international tätigen Unternehmen.

4.2 Analyse von internationalen Geschäftsrisiken

Die Analyse von internationalen Geschäftsrisiken wird nur von wenigen der befragten Unternehmen systematisch betrieben. Die meisten Firmen sammeln Informationen über ausländische Märkte und Kunden kontinuierlich aus verschiedenen Quellen und verdichten die mehrheitlich qualitativen Eindrücke zu einer Gesamtbeurteilung, die als Grundlage für Entscheidungen im internationalen Geschäft dient (vgl. Tabelle 2).

Informationsquellen	r
Netzwerk	9
Marktanalysen	4
Internet-Recherche	3
Konzern	3
Medienanalyse	2
Auslandsreisen	2

Tabelle 2: Informationsquellen zur Analyse von internationalen Risiken

Die größte Bedeutung als Quelle von Informationen über ausländische Märkte hat das Netzwerk der Unternehmen. Sie tauschen Kenntnisse mit anderen Firmen aus, die in den gleichen Regionen tätig sind. Sie beschaffen sich Informationen über Branchenverbände, Botschaften in den Zielmärkten, Fachkollegen und Kunden, vor allem aber über ihre Vertriebspartner.

Spezifische Marktanalysen werden vor allem dann erstellt respektive eingekauft, wenn die Unternehmen in neue Märkte eintreten und mit neuen Vertriebspartnern zusammenarbeiten. Zu diesen Analysen gehören Bonitätsprüfungen sowie Marktstudien, die durch spezialisierte Institute oder Hochschulen erstellt werden.

Aus dem Internet sammeln die befragten Unternehmen Informationen über ausländische Märkte, wie sie von Banken, Verbänden, Handelskammern, statistischen Ämtern und der Exportförderung zur Verfügung gestellt werden. Sie verfolgen in den Medien die Berichterstattung über Länder, in denen sie tätig sind. Die für das Auslandsgeschäft verantwortlichen Mitarbeitenden besuchen potenzielle Kunden und Messen vor Ort und verbringen ihre Ferien in den Zielmärkten.

Unternehmen, die angeben, eine systematische Analyse von Risiken im internationalen Geschäft zu betreiben, sind durchweg Tochtergesellschaften von Konzernen. Die Risikoanalyse wird von den Muttergesellschaften wahrgenommen, die ihre Töchter mit Informationen über ausländische Märkte versorgen.

4.3 Kontrolle von internationalen Geschäftsrisiken

Tabelle 3 zeigt, dass die befragten Unternehmen unterschiedliche Ansätze im Umgang mit Risiken im internationalen Geschäft entwickelt haben: die Verminderung, Vermeidung, Verlagerung und die Akzeptanz von Internationalisierungsrisiken. Dabei scheint die Strategie der Risikominderung die größte Bedeutung zu haben.

Zur Verminderung von Exportrisiken verlangen die Unternehmen von ihren Kunden Vorauszahlungen. Sie setzen Kreditlimits fest und passen diese an das Zahlungsverhalten ihrer Abnehmer an. Die Unternehmen betreiben ein sehr systematisches Debitorenmanagement und mahnen früh, wenn Kundenzahlungen ausbleiben. Sie schützen sich vor Währungsschwankungen durch Termingeschäfte und den Einkauf in Fremdwährungen und sie diversifizieren ihre Exportgeschäfte in Märkte, die sich in unterschiedlichen Entwicklungsstadien befinden und verschiedene Konjunkturzyklen aufweisen. Die befragten Unternehmen verstärken ihre Wettbewerbsposition durch den Abbau von Kosten und 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.

Strategien zur Risikokontrolle	r
Vermindern (Kreditlimits, Vorauszahlung)	48
Vermeiden (Marktaustritt)	14
Verlagern (Versicherung)	17
Akzeptieren (Einkalkulieren, Reservebildung)	10

Tabelle 3: Informationsquellen zur Analyse von internationalen Risiken

Die Vermeidung von Exportrisiken kann bedeuten, in politisch instabile Märkte nicht einzutreten oder Kunden mit schlechter Zahlungsmoral nicht mehr zu beliefern. Die Vermeidung von Risiken kann auch bedeuten, 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.

Zur Kategorie Verlagern gehört die Versicherung von Risiken im internationalen Geschäft. Die befragten Unternehmen sichern Kundenzahlungen durch Akkreditive und schließen Produktehaftpflichtversicherungen ab, wenn daraus große Schäden entstehen können. Versicherungen kosten Geld und reduzieren die Marge im Auslandsgeschäft. Sie verhindern aber große Schäden, die das Unternehmen nicht selbst tragen kann, und sie machen das Geschäft besser planbar. Einigen Unternehmen gelingt es auch, Internationalisierungsrisiken im Preis für ihre Produkte einzukalkulieren und sie damit auf die ausländischen Kunden zu verlagern.

Zur Kategorie Akzeptieren gehört, dass Unternehmen im Exportgeschäft das Zahlungsausfallrisiko selbst übernehmen. Kleinere Unternehmen sind zum Teil auch gezwungen, Produktspezifikationen von Kunden zu akzeptieren. Sie bilden Rückstellungen für Garantiefälle und übernehmen Währungsrisiken, ohne sie abzusichern.

4.4 *Institutionalisierung des internationalen Risikomanagements*

Die Zuständigkeit für das Risikomanagement liegt bei den meisten der befragten Unternehmen bei der Geschäftsleitung (vgl. Tabelle 4). Sie prüft und entscheidet über größere Aufträge aus ausländischen Märkten. Sie sammelt und beurteilt Informationen über Zielmärkte und erlässt Weisungen bezüglich der Risikokontrolle.

Beteiligte Risikomanagement	r
Geschäftsleitung	16
Vertrieb	5
Controlling	5
Konzern	3

Tabelle 4: Institutionalisierung des internationalen Risikomanagements

Die Verantwortung des Vertriebs liegt darin, relevante Informationen in den Auslandsmärkten zu beschaffen und an die Geschäftsleitung weiterzuleiten. Der Vertrieb ist nahe am Markt und erfährt als erster von sich abzeichnenden Risikopotenzialen.

Das Controlling ist in den befragten Unternehmen für die Überwachung und das Management der Debitorenausstände zuständig. Seine Stärke liegt in der Unabhängigkeit vom Verkauf und der neutralen Beurteilung von Internationalisierungsrisiken.

Unternehmen, die zu einem international tätigen Konzern gehören, profitieren meist von einer institutionalisierten Risikomanagementabteilung der Muttergesellschaft. Diese analysiert die Märkte, verdichtet die Informationen und liefert sie an die Töchter, die darauf basierend ihre Internationalisierungsentscheidungen treffen.

5 Diskussion

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass KMU im internationalen Geschäft mit einer Vielzahl unterschiedlicher Risiken konfrontiert werden. Die größte Bedeutung spielen dabei Umweltrisiken, gefolgt von Branchenrisiken und Unternehmensrisiken. Die Analyse von internationalen Geschäftsrisiken erfolgt in den untersuchten Unternehmen wenig systematisch. Informationen über Gefahrenpotenziale in ausländischen Märkten werden vor allem über das persönliche Netzwerk erhoben. Die Kontrolle der internationalen Risiken geschieht in erster Linie durch Strategien zur Risikominderung, gefolgt von Maßnahmen zur Vermeidung und Verlagerung von Risikopotenzialen. KMU sind aber auch häufig gezwungen, Risiken im internationalen Geschäft selbst zu tragen. Die Zuständigkeit für das internationale Risikomanagement liegt bei der Geschäftsleitung, die ihre Informationen aus dem Vertrieb bezieht und Schlussfolgerungen an das Controlling zum Debitorenmanagement weitergibt.

Die Studie erfüllt damit die Ansprüche von *Miller*²³, *Liesch, Welch* und *Buckley*,²⁴ das Management von internationalen Risiken differenziert und zugleich integriert zu betrachten, und leistet einen Beitrag zum Verständnis, wie KMU mit internationalen Risiken umgehen. Sie erfüllt aufgrund der kleinen Stichprobe von untersuchten Unternehmen aber nicht den Anspruch der Repräsentativität. Entsprechend ist die Verallgemeinerbarkeit der Erkenntnisse begrenzt, so z. B. bezüglich der relevanten Risiken im internationalen Geschäft, die sich je nach Branche, in der ein Unternehmen tätig ist, unterscheiden können. Um den Einfluss von Unternehmensmerkmalen auf den Umgang mit internationalen Risiken zu prüfen, wurden Unternehmen in die Stichprobe einbezogen, die sich bezüglich Größe, Besitzverhältnisse, Branchenzugehörigkeit, internationaler Erfahrung, Internationalisierungsprozess, Internationalisierungsgrad, geografischer Reichweite und Markteintrittsformen unterscheiden, und es wurden differenzierte Inhaltsanalysen der Interviews nach diesen Unternehmensmerkmalen durchgeführt. Im Ergebnis zeigen diese differenzierten Analysen keine wesentlichen Unterschiede, was zumindest bezüglich der gewählten Unternehmensmerkmale einen relativ einheitlichen Umgang der Unternehmen mit internationalen Risiken nahelegt. Weiterführende repräsentative Studien aber werden nötig sein, um zu verallgemeinerungsfähigen Erkenntnissen über das internationale Risikomanagement von KMU zu kommen.

Eine weitere Einschränkung der Aussagekraft der Erkenntnisse dieser Untersuchung ergibt sich durch die Selbsteinschätzung der Bedeutung von internationalen Risiken durch die befragten Personen. Sie beurteilten die Bedeutung von Risiken im internationalen Geschäft aufgrund ihrer beruflichen Erfahrung. Diese Beurteilungen sind subjektiv und können beeinflusst werden durch die Illusion, bestimmte Risiken besser kontrollieren zu können als andere, was allenfalls zu einer Überschätzung der Bedeutung von Umweltrisiken und einer Unterschätzung von Unternehmensrisiken führen kann.²⁵ Auch wäre es möglich, dass Befragte das Risikomanagement ihres Unternehmens idealisieren und in einem besseren Licht erscheinen lassen, als es tatsächlich betrieben wird. Weiterführende Studien sollten deshalb versuchen, objektivere Maßstäbe zur Erfassung von Risiken und Risikomanagement zu entwickeln.

23 Vgl. *Miller* (1992).

24 Vgl. *Liesch/Welch/Buckley* (2011).

25 Vgl. *Hayward/Shepherd/Griffin* (2006).

6 Implikationen

Die Erkenntnisse dieser Untersuchung basieren auf der Befragung von international aktiven, erfahrenen und geografisch breit diversifizierten KMU. Trotzdem lassen sich nur wenige Ansätze zu einem systematischen, institutionell verankerten Management von internationalen Risiken erkennen.

Gleissner unterscheidet vier Anspruchsniveaus, auf denen Unternehmen Risikomanagement betreiben:²⁶

1. Solche, die sich mit den Risiken ihrer Tätigkeiten erst dann beschäftigen, wenn sie als Schadenfälle eingetreten sind.
2. Solche, die die größten Risikofälle absichern, um sich vor einem Konkurs zu bewahren.
3. Solche, die sämtliche Geschäftsrisiken kontinuierlich überwachen und bei Bedarf kontrollieren.
4. Und solche, die ihre Geschäftsrisiken in unternehmerische Entscheide mit einbeziehen und das Optimum aus Chancen und Risiken suchen, um den Wert des Unternehmens zu maximieren.

Die Mehrheit der untersuchten Unternehmen betreibt das Management von internationalen Risiken auf der zweiten Stufe und verfügt nicht über ein Instrumentarium, um Geschäftsrisiken kontinuierlich überwachen und kontrollieren, geschweige denn das Optimum aus Chancen und Risiken in unternehmerischen Entscheiden suchen zu können.

Eine Studie von Accenture zeigt, 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.²⁷

Entsprechend wichtig scheint es gerade für KMU, Managementprozesse zu institutionalisieren, um internationale Geschäfte bezüglich ihrer Chancen und Risiken einschätzen und kritische Risikopotenziale kontrollieren zu können. Die Ressourcen von KMU sind begrenzt und sollten in jene Auslandsgeschäfte investiert werden, die die besten Rendite- und Risikoverhältnisse aufweisen. Zusätzlich sollte die Risikoexposition im internationalen Geschäft von KMU begrenzt werden, um deren Existenz nicht zu gefährden.

Weiterführende Studien sollten sich dementsprechend damit beschäftigen, Modelle zum Management von internationalen Risiken für KMU zu entwickeln, die die größenspezifischen Besonderheiten dieser Unternehmen berücksichtigen.²⁸ KMU verfügen über weniger personelle Ressourcen zur Implementierung eines internationalen Risikomanagements als große Unternehmen. Sie haben weniger finanzielle Mittel zur Verfügung, um internationale Risiken abzusichern, und sie nutzen informelle Netzwerke zur Erhebung von Informationen über internationale Risikopotenziale.

²⁶ Vgl. *Gleissner* (2011).

²⁷ Vgl. *Culp* (2011).

²⁸ Vgl. *Lehmann* (2013).

ziale. Trotzdem benötigen KMU systematische Ansätze zum Management von internationalen Geschäftsrisiken, die sich infolge des zunehmend globalen Wettbewerbs deutlich erhöht haben.

Literaturverzeichnis

- Aabo, T./Hog, E./Kuhn, J. (2010), Integrated foreign exchange risk management: The role of import in medium-sized manufacturing firms, *Journal of Multinational Financial Management*, 20. Jg., Heft 4–5, S. 235–250.
- Australian Trade Commission (Hrsg.) (2002), *Knowing & growing the exporter community*, Sydney.
- Baldegger, R. (2013), *Swiss International Entrepreneurship Survey 2013*, Freiburg/Bern.
- Brouthers, K./Brouthers, L./Nakos, G. (1998), Entering central and eastern Europe: Risks and cultural barriers, *International Business Review*, 40. Jg., Heft 5, S. 485–504.
- Culp, S. (2011), The Risk Masters, *Accenture Outlook*, Heft 3, S. 1–6.
- Gleissner, W. (2011), *Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen*, München.
- Hauser, C./Kronthaler, F. (2013), Neue Märkte, neue Risiken – Empirische Evidenz zum Korruptionsrisiko für den international aktiven Mittelstand, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Special Issue 4, S. 37–60.
- Hayward, M./Shepherd, D./Griffin, D. (2006), A hubris theory of entrepreneurship, *Management Science*, 52. Jg., Heft 2, S. 160–172.
- Herring, R. (1983), *Managing foreign exchange risk*, New York.
- Johanson, J./Vahlne, J. (1977), The internationalization process of the firm, *Journal of International Business Studies*, 8. Jg., Heft 1, S. 23–32.
- Lehmann, R. (2013), Zunehmende Risiken im Exportgeschäft, *KMU Rundschau*, Heft 4, S. 22–25.
- Leonidou, L. (1995), Empirical research on export barriers: Review, assessment, and synthesis, *Journal of International Marketing*, 3. Jg., Heft 1, S. 29–43.
- Liesch, P./Welch, L./Buckley, P. (2011), Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies, *Management International Review*, 51. Jg., Heft 6, S. 851–873.
- Madsen, T. K./Servais, P. (1997), The Internationalization of born globals: An evolutionary process?, *International Business Review*, 6. Jg., Heft 6, S. 561–583.
- Mascarenhas, B. (1982), Coping with uncertainty in international business, *Journal of International Business Studies*, 13. Jg., Heft 2, S. 87–98.
- Mayring, P. (2002), *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken*, Weinheim.
- McDougall, P./Oviatt, B. (2000), International entrepreneurship: The intersection of two research paths, *Academy of Management Journal*, 43. Jg., Heft 5, S. 902–906.
- Miller, K. (1992), A framework for integrated risk management in international business, *Journal of International Business Studies*, 23. Jg., Heft 2, S. 311–331.
- Neff, M. (2011), *Exportindustrie Schweiz – Erfolgsfaktoren und Ausblick*, Zürich.
- Ojasalo, J. (2009), A model of risk management in globalizing companies, *The Business Review*, 13. Jg., Heft 1, S. 200–209.
- Schulz, A./Welge, M. (2006), *Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen*, Sternenfels.
- Shrader, R./Oviatt, B./McDougall, P. (2000), How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century, *The Academy of Management Journal*, 43. Jg., Heft 6, S. 1227–1247.
- Shubik, M. (1983), Political risk: Analysis, process and purpose. In: Herring, R. (Hrsg.), *Managing international risk*, New York, S. 109–138.
- Simon, M./Houghton, S./Aquino, K. (2005), Cognitive biases, risk perception and venture formation, *Journal of Business Venturing*, 15. Jg., Heft 2, S. 113–134.
- Welge, M./Holtbrügge, D. (2003), *Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien*, Stuttgart.
- Vernon, R. (1983), Organizational and institutional responses to international risk. In: Herring, R. (Hrsg.), *Managing international risk*, New York, S. 191–216.

Risks in the International Business of SMEs

The internationalisation offers small and midsize enterprises important business potentials, but it also subjects the firms to risks, whose control is critical mainly for SMEs. The present study reveals the kind of international risks Swiss SMEs are confronted with, the way they analyse and control these risks and how they institutionalise the international risk management within the company.

JEL-Kennziffern: G32, L25, L26, M16