

WIE SCHWEIZER KMU EXPORTRISIKEN KONTROLLIEREN

Prof. Dr. Ralph Lehmann



Zunehmende Risiken im internationalen Geschäft

Die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass die Risiken im internationalen Geschäft zugenommen haben. Währungsverluste reduzieren die Margen beim Absatz an ausländische Kunden. Konjunkturerinbrüche lassen die Umsätze auf ausländischen Märkten schwinden. Unruhen und Streiks behindern den Vertrieb von Produkten. Betroffen sind nicht nur grosse multinationale Konzerne, sondern vermehrt auch die international tätigen kleinen und mittleren Unternehmen.

KMU gehen die Internationalisierung chancenorientiert an und vernachlässigen die damit verbundenen Risiken häufig. Lediglich 29 Prozent der Unternehmen holen Bonitätsauskünfte über ausländische Kunden und Partner ein, 26 Prozent sichern Währungsrisiken ab, 16 Prozent arbeiten mit Akkreditiven, 17 Prozent erstellen Länderanalysen, und nur 3 Prozent sichern sich gegen Zinsschwankungen ab (Baldegger 2013). 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, und geraten viel schneller in Insolvenzgefahr.

Studie zum Exportrisikomanagement von KMU

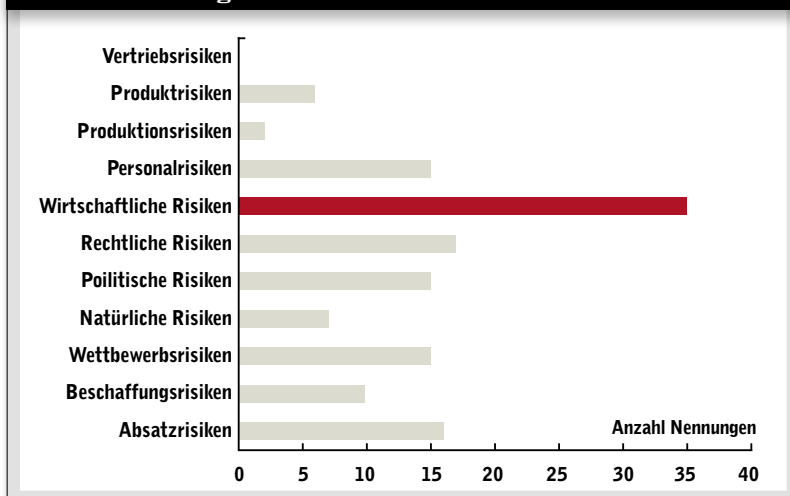
Eine von der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur geleitete Studie hat untersucht, wie international erfahrene Schweizer KMU mit Exportrisiken umgehen, wie sie die relevanten Risiken erkennen, analysieren und kontrollieren. Befragt wurden 28 Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe in der Deutsch- und Westschweiz. Die Erfahrungen dieser Unternehmen wurden ausgewertet und zu einem Leitfaden für das Management von Exportrisiken verdichtet.

Risiken im Exportgeschäft

Exportrisiken sind Ereignisse, die den Erfolg von Auslandsgeschäften negativ beeinträchtigen können. Dabei spielen gemäss den Aussagen der befragten Unternehmen wirtschaftliche Risiken wie Währungsverluste und Rezessionen in Aus-

landsmärkten, Beschränkungen des Devisentransfers, Zoll- und Steuererhöhungen die bedeutendste Rolle (vgl. Abb. 1). Rechtliche Risiken entstehen durch die Veränderung von Produktvorschriften, Rechtsunsicherheit und Korruption. Absatzrisiken bedrohen das Exportgeschäft, wenn sich die Kundenbedürfnisse in ausländischen Märkten verändern, Vertriebspartner ausfallen, Kundenzahlungen ausbleiben und Transporte sich verzögern. Zu den politischen Risiken gehören Unruhen, Streiks und Konflikte, die die Wirtschaft eines Landes lähmen, Umsätze einbrechen lassen und Mitarbeitende gefährden. Als grösstes Wettbewerbsrisiko im Exportgeschäft schätzten die befragten Unternehmen die Gefahr ein, dass die eigenen Produkte oder Produktbestandteile von ausländischen Konkurrenten kopiert werden. Personalrisiken entstehen durch die Gefahr, qualifizierte Mitarbeitende zu verlieren, die im Ausland häufig weniger Loyalität gegenüber dem Unternehmen mitbringen als im Heimmarkt. Produktrisiken treten im Exportgeschäft auf, wenn Produkte in ausländischen Märkten stark unterschiedlichen Ansprüchen genügen müssen und unter verschiedensten Bedingungen eingesetzt werden. Natürliche Risiken entstehen durch Erdbeben, Epidemien, Vulkanausbrüche, Überschwemmungen, Erdbeben und Stürme, die die Funktion der Wirtschaft in einem Auslandsmarkt behindern können.

Abb. 1: Bedeutung von Risiken im internationalen Geschäft



Management von Exportrisiken

Die internationale Ausrichtung des Geschäftes birgt Risiken. Sie lässt aber auch Chancen entstehen. Wichtig ist, Chancen und Risiken gegeneinander abzuwägen und nur solche Geschäfte zu tätigen, bei denen die Chancen grösser sind als die damit verbundenen Risiken. Die Befragung der international erfahrenen Unternehmen hat gezeigt, dass diese eine Systematik im Umgang mit Exportrisiken entwickelt haben, die sie vor einer zu grossen Risikoexposition schützt.

Der Exportrisikomanagementprozess besteht aus fünf Schritten, die immer wieder aufs Neue durchlaufen werden (vgl. Abb. 2). Er beginnt mit der Auswahl jener Exportgeschäfte, die in das Risikomanagement einbezogen werden sollen. Risikomanagement ist aufwändig. Es soll sich nur mit Exportgeschäften befassen, die massgebliche Risiken beinhalten, und solche verschonen, die für das Unternehmen unkritisch sind. Manche Unternehmen beziehen Exportgeschäfte ab einem bestimmten Umsatz in das Risikomanagement ein, manche analysieren Exportgeschäfte, wenn sie in kritisch eingestuften Märkten erfolgen, wenn der Kunde keine Vorauszahlung leistet oder wenn Produkte unter unüblichen Bedingungen eingesetzt werden.

Die Analyse der Chancen und Risiken von Exportgeschäften 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. Die Beurteilung der Exportrisiken erfolgt durch eine Einschätzung der Schadenpotenziale und Eintrittswahrscheinlichkeiten für alle unternehmensrelevanten Risikoarten. Diese Einschätzungen basieren auf der internationalen Geschäftserfahrung des Unternehmens und der Analyse von Informationen, die durch spezialisierte Institute zur Verfügung gestellt werden.

Die aus der Analyse der Exportgeschäfte erwarteten Deckungsbeiträge und Verluste erlauben die Positionierung der Geschäfte in einer Chancen-Gefahren-Matrix. Diese Matrix 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?
- Überwiegen insgesamt die Risiken oder die Chancen im Exportgeschäft des Unternehmens?
- Gibt es grosse Schadenpotenziale bei einzelnen Exportgeschäften, welche die Existenz des Unternehmens gefährden können?

Aus dem Ergebnis dieser Analyse lassen sich die Anforderungen an die Kontrolle der Exportrisiken ableiten. Das Ziel der Risikokontrolle ist es, die Risiken auf ein für das Unternehmen optimales Mass zu reduzieren. Die Möglichkeiten, die den Unternehmen zur Kontrolle von Exportrisiken zur Verfügung stehen, lassen sich in die



drei Kategorien Vermindern, Vermeiden und Verlagern einteilen. Zur Verminderung von Exportrisiken verlangen die Unternehmen von ihren Kunden Vorauszahlungen. Sie setzen Kreditlimiten und diversifizieren ihre Exportgeschäfte in verschiedene Märkte. Die Vermeidung von Exportrisiken bedeutet zum Beispiel, in politisch instabile Märkte nicht einzutreten, Kunden mit schlechter Zahlungsmoral nicht mehr zu beliefern und sich auf Leistungsangebote zu beschränken, deren Qualität man kontrollieren kann. Zur Kategorie Verlagern gehört die Versicherung von Exportrisiken. Die befragten Unternehmen sichern Kundenzahlungen durch Akkreditive und schliessen Produkthaftpflichtversicherungen ab, wenn daraus grosse Schäden entstehen können.

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

Umsetzung im Unternehmen

Die Umsetzung dieses Exportrisikomanagementprozesses im Unternehmen wird unterstützt durch einen Leitfaden und das Instrument XRisk, die kostenlos unter www.htwchur.ch/sife heruntergeladen werden können (Lehmann, Hauser, Baldegger 2013). Die nächste Krise kommt bestimmt. Wichtig ist, dass man sich rechtzeitig darauf vorbereitet. ◀

Quellen:
Baldegger, R., Swiss International Entrepreneurship Survey, Freiburg/Bern 2013.
Lehmann, R., Hauser, C., Baldegger, R., Exportrisiken kontrollieren – Leitfaden zum Exportrisikomanagement, Bern 2013.

Ralph Lehmann ist Professor für International Business an der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur.