

AUCH BEIM EXPORT GILT: VERTRAUEN IST GUT, KONTROLLE IST BESSER

# Wer die Chancen packen will, muss auch die Risiken kennen

Der Sprung über die Grenzen ist vor allem deshalb ein Abenteuer der besonderen Art, weil er die Unternehmen auf vielen verschiedenen Ebenen mit neuen Gegebenheiten konfrontiert. Deshalb ist es nötig, den Überblick zu behalten – und die wichtigsten Risikobereiche zu kennen.

**A**uch beim Export gilt: Der Teufel steckt im Detail. Hat ein Unternehmen sich – mit guten strategischen Gründen (siehe Seite 38) – entschieden, mit seinen Produkten und Dienstleistungen ein bestimmtes Land zu erobern, bleibt noch viel Kleinarbeit zu tun, bevor der eigentliche Schritt erfolgen kann. Denn oft sind es erst die – vorher unerkannten – Risiken, die zur Na-

gelprobe werden. Und nur, wer diese abschätzen kann, wird auf die Dauer erfolgreich sein.

Klar ist auch in bezug auf die Risiken im Exportgeschäft, dass es keine allgemeingültigen Rezepte gibt, wie sie zu erkennen und zu vermeiden (oder zu vermindern) sind. Zu verschiedenen sind die Gesetze und Gepflogenheiten in den verschiedenen Ländern – und oft sind bereits zwischen benachbarten

Regionen erhebliche Unterschiede festzustellen. Dennoch lassen sich die wichtigsten Kategorien aufzeigen, in denen potentielle Gefahren ein erfolgreiches Geschäft schmälern oder gar zunichte machen können.

Welches sind die Risiken, die es zu berücksichtigen gilt? Grundsätzlich unterscheiden die Experten zwischen zweierlei Risiken: Den Markt- und Länderrisiken einerseits und den Auftragsrisiken andererseits.

## VOM UMGANG MIT RISIKEN

Natürlich lassen sich nie alle Risiken ausschalten. Wer sich aber über mögliche Gefahren im klaren ist, kann sich darauf einstellen und so das Risiko wenigstens zum Teil begrenzen. Dafür gibt es – in bezug auf den Export – fünf grundsätzlich zu unterscheidende Möglichkeiten:

- Das Vermeiden der Risiken: Eigentlich ist dies die naheliegendste Überlegung. Dennoch wird diese Alternative im Geschäftsalltag meist gar nicht in Betracht gezogen. In all jenen Fällen, in denen ein Exportprojekt (im schlimmsten Fall) die Substanz der Firma ernsthaft gefährden könnte, sollte indes darauf verzichtet werden. Auch dies ist ein unternehmerisch richtiger Entscheid.

- Das Vermindern der Risiken: Dies bedingt, dass man sich der möglichen Gefahren bewusst ist und (mit Hilfe eines Frühwarnsystems) auch verfolgt, ob entsprechende Indizien dafür auftauchen. So ist es möglich, rechtzeitig Gegenmassnahmen zu ergreifen.

- Die Verlagerung der Risiken: Im Gegensatz zum Vermindern wird hier das Risiko (auf den Geschäftspartner oder einen Dritten) verlagert. Dies geschieht meist durch vertragliche Vereinbarungen.

- Das Teilen der Risiken: Dies wird von vielen Unternehmerinnen und Unternehmern bewusst oder unbewusst ohnehin getan. Indem sie verschiedene Produkte oder Dienstleistungen in unterschiedlichen Märkten (oder Ländern) verkaufen.

- Das Versichern der Risiken: Diese Massnahme wird oft als die logischste betrachtet. Dabei wird aber oft vergessen, dass eine Versicherung das Risiko selbst nicht mindert oder ausschliesst, sondern lediglich einen finanziellen (Teil-)Ersatz für einen entstandenen Schaden darstellt. Im Sinne des modernen Riskmanagements wird dieser Schritt deshalb als letzte Massnahme angesehen, wenn alle anderen Wege, einen möglichen Schaden zu verhindern, ausgeschöpft sind.

*Erich Howald/Olivier Michel*

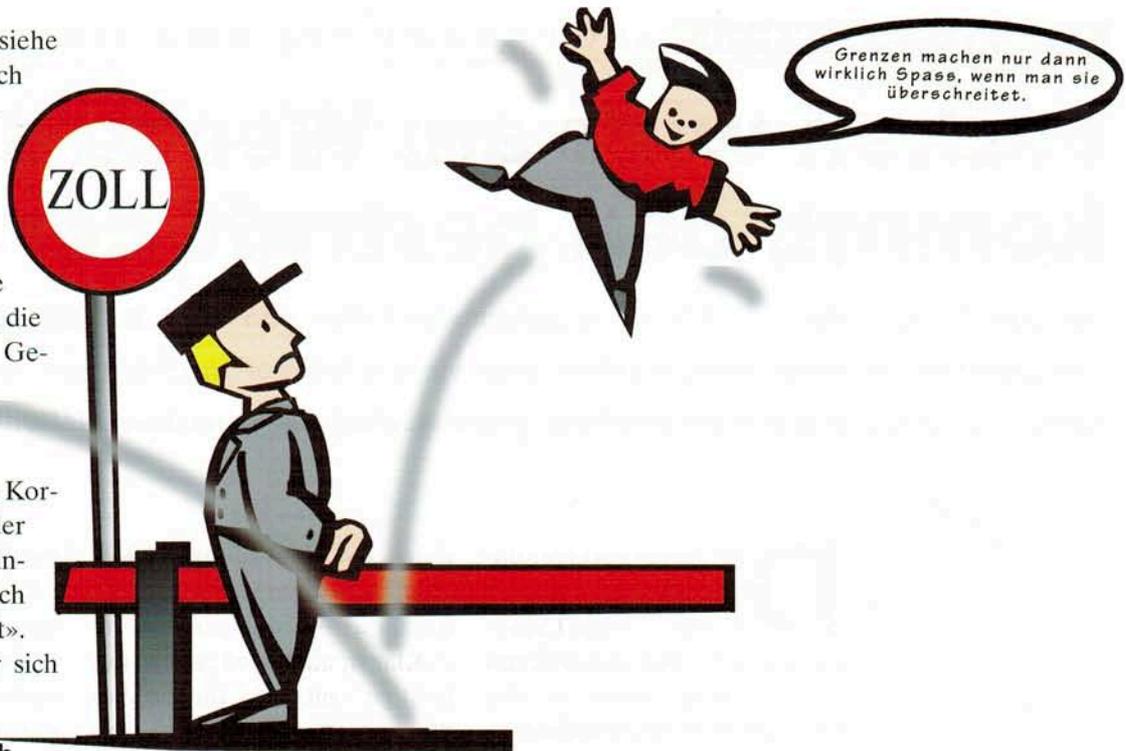
### Markt- und Länderrisiken lassen sich nicht beeinflussen

Die Markt- und Länderrisiken umfassen all jene Gegebenheiten, die weder in der Macht des Exporteurs noch in jener des Importeurs liegen: die politischen, die wirtschaftlichen und die gesetzlichen Veränderungen etwa. Sie betreffen unter anderem so elementare Grössen wie die politische Stabilität, die Kraft des Wirtschaftsraumes oder die Rechtssicherheit.

In all diesen Gebieten lassen sich Überraschungen nie ausschliessen. Wie die Asienkrise deutlich vor Augen geführt hat auch in den angeblich sichersten Ländern nicht. Aus diesem Grund, aber auch, weil das Risiko nicht beeinflussbar ist, raten Experten hier zu einer Absicherung im Schadensfall. Diese werden einerseits durch

die Exportrisikogarantie (siehe Seite 39), aber auch durch spezielle Kredit- und Finanzierungsinstrumente von Banken und Versicherungen ermöglicht.

In diesen Bereich gehören aber auch all jene ungeschriebenen Gesetze, die mit der Tradition, der Geschichte und der Mentalität eines bestimmten Volkes zu tun haben. So ist zwar die Korruption in keinem Land der Welt erlaubt, in vielen Ländern gehört sie aber dennoch zum «normalen Geschäft». Und draussen bleibt, wer sich nicht konform verhält...



**Profis wissen, wie sich Auftragsrisiken senken lassen**

Zu den Auftragsrisiken rechnet man all jene Faktoren, auf welche die zwei (oder mehrere) Vertragsparteien Einfluss haben. Wie in jedem Geschäft ist es Verhandlungssache, wie zwei Parteien die einzelnen Punkte – und damit den Umgang mit den Risiken – regeln. Für Neu-Exporteure lohnt es sich in jedem Fall, dafür Fachleute beizuziehen. Immer im Wissen allerdings, dass sie am Ende das Risiko selber tragen und deshalb die wichtigsten Risikofaktoren selber auch kennen sollten. Hier ein kurzer Überblick:

- **Das Angebot:** Bereits dies kann ein Risiko bergen. Etwa wenn der potentielle Käufer eine **ANGEBOTSGARANTIE** in Form einer Bankgarantie verlangt.
- **Das Recht:** Wichtig ist festzulegen, welches Recht gilt und welcher Gerichtsstand. Möglich ist auch, für den Fall von Uneinigkeit eine andere Schiedsstelle zu bestimmen, die dann meist schneller entscheidet als ein Gericht es tun würde.
- **Die Lieferklauseln:** In ihnen ist festzulegen, wer welche Ko-

sten trägt – für den Transport, die Versicherung, die spezielle Verpackung und so weiter. Und: In welchem Zeitpunkt geht die Ware juristisch an den Käufer über – wann findet der **GEFAHRENÜBERGANG** statt?

- **Die vertraglichen Nebenkpunkte:** Sie betreffen etwa die Regelung, wer die Aus- und Einfuhrbewilligungen, die Ursprungszeugnisse und so weiter bezahlt.
- **Die Zahlungsbedingungen:** Wie wird die Bezahlung der Ware geregelt? Wer muss wem welche (Bank-)Garantien bieten? Und wer trägt das Währungsrisiko? Auch in diesem Punkt gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, die für einen Laien kaum zu durchschauen sind.
- **Die Zusatzleistungen:** Welche Garantie wird für das Produkt geboten? Mit welchen Montage- oder Serviceleistungen kann der Kunde rechnen?
- **Die Haftung bei Folgeschäden** wegen Nichteinhaltung des Vertrags: Ein Punkt, der oft vernachlässigt wird und zu massiven Verzögerungen der Zahlungen führen kann.

• **Die Produkthaftung:** Wer hat sie zu tragen – der Exporteur oder der Importeur? In immer mehr Ländern kann dies eine der wichtigsten Fragen sein.

**Welche Folgen hat dies für mein Unternehmen?**

Die Beantwortung dieser Fragen, respektive die Regelung dieser Punkte im Vertrag haben konkrete Folgen für das exportierende Unternehmen. So kann zum Beispiel ein «Informations- oder Hotline-Service während der Bürostunden» zum Problem werden, wenn die Kunden in Japan sitzen.

Genau die Vielzahl dieser Details entscheidet jedoch am Schluss, mit wieviel zusätzlichen Kosten ein solches Geschäft für das exportierende Unternehmen verbunden ist. Und so dienen all diese Fragen letztlich nur einem Ziel: Sich klar zu werden darüber, ob sich das Geschäft am Ende auch lohnt. Und: Ob die vorhandenen Ressourcen ausreichen, um den Sprung in das ausgewählte Land zu wagen.

*Daniel Isler/Olivier Michel*

**ANGEBOTSGARANTIE**

Im Export spielen finanzielle Zahlungsverpflichtungen in Form von Bankgarantien eine grössere Rolle als im Binnengeschäft. Bei der Angebotsgarantie gibt der Lieferant dem Käufer eine Bankgarantie in der Höhe von 2 bis 5 Prozent des Auftragswerts. Diese Garantie kann der Käufer einlösen, falls der Lieferant sein Angebot zurückzieht. Eine andere Variante ist die Anzahlungsgarantie: Der Kunde erhält vom Lieferanten eine Bankgarantie in Höhe der Anzahlung. Diese kann er einfordern, wenn der Lieferant seine Leistung nicht erbringt. Umgekehrt kann auch der Lieferant vom Kunden Bankgarantien verlangen.

**GEFAHRENÜBERGANG**

Jener Moment, in dem die Verantwortung und damit auch die Risiken – etwa im Fall von Beschädigung – auf den Käufer übergeht.