

# «Das Exportgeschäft läuft gut – aber managen die Unternehmen ihre Risiken genügend?»



Angaben zu «hohe Gefahr» und «mittlere Gefahr»

Schweizer Exporteure schätzen Cyberrisiken als sehr gefährlich ein

## Exportrisiko – Monitor 2018

Umfrage bei Schweizer Unternehmen zu Risiken und Absicherungsmaßnahmen im Exportgeschäft



Berner Fachhochschule  
Haute école spécialisée bernoise  
Bern University of Applied Sciences



EULER HERMES  
Our knowledge serving your success



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einführung der Praxispartner Euler Hermes und Berner Fachhochschule</b>	<b>2</b>	<b>12. Einschätzung der Entwicklung des Protektionismus</b>	<b>34</b>
<b>2. Vorwort</b>	<b>3</b>	<b>13. Einsatz von Kreditversicherungen</b>	<b>35</b>
<b>3. Zusammenfassung</b>	<b>4</b>	<b>14. Gründe für die Änderung des Risikoverhaltens</b>	<b>36</b>
<b>4. Einleitung</b>	<b>5–6</b>	<b>15. Einsatz von Informationsquellen und -kanälen</b>	<b>37</b>
4.1 Untersuchte Länder		<b>16. Schlussbemerkung</b>	<b>38</b>
<b>5. Statistische Angaben zur Studie</b>	<b>7</b>	<b>Quellennachweise</b>	<b>39</b>
<b>6. Entwicklung der Exporte</b>	<b>8</b>	<b>Glossar</b>	<b>40</b>
<b>7. Risikolage in den Exportländern</b>	<b>9–10</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>41</b>
<b>8. Betroffenheit der Unternehmen von den Risiken im Exportgeschäft</b>	<b>11–13</b>	<b>Anhang</b>	<b>42</b>
<b>9. Cyberrisiken -Gefahren und Absicherungsmassnahmen</b>	<b>14</b>		
<b>10. Absicherungen der Risiken im Exportgeschäft</b>	<b>15–29</b>		
10.1 Währungsrisiken absichern			
10.2 Konjunkturelle Risiken absichern			
10.3 Delkredere- /Kreditrisiken absichern			
10.4 Politische Risiken absichern			
10.5 Risiken der fehlenden Rechtssicherheit absichern			
10.6 Interkulturelle Risiken absichern			
10.7 Sicherheitsrisiken absichern			
<b>11. Absicherungen der Risiken im Export am Beispiel dreier Unternehmen</b>	<b>30–33</b>		
11.1 Leutenegger + Frei AG			
11.2 Piguet Frères S.A.			
11.3 Swiss Sonic AG			

# 1. Einführung der Praxispartner Euler Hermes und Berner Fachhochschule

Euler Hermes ist weltweiter Marktführer im Kreditversicherungsbereich und anerkannter Spezialist in den Bereichen Kautions-, Garantien sowie Vertrauensschadenversicherung inkl. Cybercrime. Das Unternehmen unterstützt seine B2B-Kunden mit Finanzdienstleistungen im Liquiditäts- und Forderungsmanagement. Über das unternehmenseigene Monitoring System verfolgt und analysiert Euler Hermes täglich die Insolvenzentwicklung kleiner, mittlerer und multinationaler Unternehmen. Insgesamt umfassen die Expertenanalysen Märkte, auf die 92% des globalen BIP entfallen. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Paris ist in 52 Ländern vertreten und beschäftigt mehr als 6'050 Mitarbeiter. Euler Hermes ist eine Tochtergesellschaft der Allianz und ist an der Euronext Paris notiert (ELE.PA). Das Unternehmen wird von Standard & Poor's mit einem Rating von AA bewertet. 2017 wies das Unternehmen einen konsolidierten Umsatz von EUR 2,6 Milliarden aus und versicherte weltweit Geschäftstransaktionen im Wert von EUR 894 Milliarden.

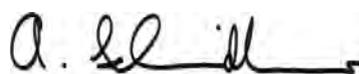
Euler Hermes Schweiz beschäftigt rund 50 Mitarbeitende an ihrem Hauptsitz in Wallisellen und den weiteren Standorten in Lausanne und Lugano.



**Stefan Ruf**  
CEO  
Euler Hermes Schweiz

**Weitere Informationen:**  
[www.eulerhermes.ch](http://www.eulerhermes.ch)

Die Berner Fachhochschule erbringt abgestimmte Leistungen in der Aus- und Weiterbildung, der angewandten Forschung und Entwicklung sowie im Transfer von technologischem Wissen. Sie vertritt drei zentrale Anliegen. Die hohe Qualität soll sicherstellen, dass der Wirtschaft qualifizierte und innovative Fachkräfte und Dienstleistungen zur Verfügung stehen. Die internationale Ausrichtung eröffnet Studierenden und Dozierenden beste Chancen in der globalisierten Bildungs- und Wirtschaftswelt. Und schliesslich soll ein interdisziplinäres Denken und Handeln den hohen Erwartungen an die heterogenen Teams in Industrie und Wissenschaft gerecht werden. Die Berner Fachhochschule BFH vereint sechs Departemente unter einem Dach und bietet insgesamt 29 Bachelor- und 21 Masterstudiengänge sowie zahlreiche Weiterbildungsangebote, unter anderem im Bereich des internationalen Managements, an.



**Dr. Arno Schmidhauser**  
Leiter Weiterbildung Technik und Informatik  
Berner Fachhochschule

**Weitere Informationen:**  
[www.ti.bfh.ch/international\\_management](http://www.ti.bfh.ch/international_management)

## 2. Vorwort

Die Schweizer Exportindustrie steht gut da. Im letzten Jahr ist das Wachstum wiederum gestiegen und die Aussichten in die meisten Exportländer sind positiv. Die Währung bleibt jedoch das wichtigste Risiko für Schweizer Unternehmen im Exportbereich. Der Frankenschock, ausgelöst durch die Aufhebung des EURO Mindestkurses, ist noch nicht ausgestanden. Eine hohe Bedeutung haben die steigenden Cyberrisiken – ein Thema, mit dem sich die Unternehmen intensiv befassen müssen. Für das laufende Jahr 2018 wird vor allem eine Zunahme der politischen Risiken erwartet. Diese Annahme beruht auf den Gefahren für die Exportwirtschaft durch aufkommende Tendenzen zu protektionistischen Massnahmen in den Exportländern.

Die Berner Fachhochschule und Euler Hermes Schweiz haben im Januar 2018 zum vierten Mal in Folge eine Umfrage zur Untersuchung des Risikomanagements in der Schweizer Exportindustrie durchgeführt.



**Dr. Paul Ammann**  
Leiter Executive MBA in International Management  
Berner Fachhochschule  
Paul.Ammann@bfh.ch

Vier Fragen standen dabei im Zentrum: Von welchen Risiken sind die exportierenden Unternehmen betroffen? Welche Absicherungsmassnahmen setzen sie ein? Wie schätzen sie die Entwicklung der Risiken ein und wie haben sich die Risiken und der Einsatz der Absicherungsmassnahmen im letzten Jahr geändert?

Ziel dieser jährlich durchgeführten Studie ist es, exportierenden Unternehmen eine Vergleichsplattform zu bieten, sie bei der Absicherung der Risiken zu unterstützen und allfällige Optimierungspotenziale aufzuzeigen. Abgefragt wurden alle mit dem Export zusammenhängenden Risiken: Währungs-, Delkredere- und Sicherheitsrisiken, konjunkturelle, politische und interkulturelle Risiken sowie die Risiken ungenügender Rechtssicherheit.

Wir sind überzeugt, dass sich aus der Studie interessante Erkenntnisse für das Risikomanagement in Unternehmen gewinnen lassen. Wir sind an Feedback interessiert und freuen uns auf die Reaktionen der Leserinnen und Leser.



**Sylvie Ruppli**  
Marketing & Communications Manager  
Euler Hermes Schweiz  
Sylvie.Ruppli@eulerhermes.com

# 3. Zusammenfassung

Nach einem wiederum guten Exportjahr 2017 mit 4.7% Exportwachstum, erwarten die Unternehmen in die meisten untersuchten Ländern eine weitere Exportzunahme. Die Währungs-, die konjunkturellen Risiken und das Delkredererisiko sind die drei wichtigsten Risiken der Schweizer Exportindustrie. Viele Unternehmen befürchten hohe Gefahren durch steigende protektionistische Tendenzen in wichtigen Exportländern. Die Cyberrisiken werden von den Unternehmen als sehr gefährlich eingestuft. Die Unternehmen müssen das Management der Compliance-, der Delkredere- und der Cyberrisiken verbessern

- ▶ **Positive Exporterwartung** in die meisten Exportländer vor allem nach China, Deutschland und in die USA (Seite 8).
  - ▶ **Niedrige und stabile Risikolage** in den wichtigsten Exportmärkten – ein höheres Risiko wird erwartet für die USA, Brasilien, Russland und die Türkei (Seite 9).
  - ▶ Die Exportunternehmen waren wie bis anhin vor allem vom **Währungsrisiko, den konjunkturellen Risiken sowie dem Delkredererisiko** betroffen. Die Betroffenheit durch alle Risiken hat etwas abgenommen hat (Seite 12).
  - ▶ Die **Gefahren durch Cyberrisiken** werden als hoch eingestuft, vor allem durch Datenverlust, Betriebsunterbruch oder den Verlust von Kundeninformationen aber eher wenige Unternehmen setzen entsprechende Absicherungsmassnahmen ein. (Seite 14).
  - ▶ Die Unternehmen erwarten vor allem eine **Zunahme des politischen Risikos**, wobei die Erwartung der Zunahme aller Risiken abgenommen hat (Seite 13).
  - ▶ Viele Unternehmen erwarten eine **Zunahme der Gefahren durch wachsende protektionistische Tendenzen** (Seite 34).
- ▶ Die Absicherung der sieben untersuchten Risiken:
    - Das **Währungsrisiko** wird mehrheitlich über die «Rechnungsstellung in Franken, Euro/USD», den «Einkauf im Ausland» und «Kostensenkungen in der Schweiz» abgedeckt. Im Verhältnis zu den vergangenen Jahren werden Massnahmen wie «Einkauf im Ausland» und die «Kostensenkungen» weniger oft genannt – wohl ein Resultat des weniger akuten Währungsrisikos (Seite 16).
    - Die **konjunkturellen Risiken** werden vor allem über «Innovationen/Neue Produkte» und die «Präsenz in den wichtigsten Exportmärkten» abgesichert (Seite 18).
    - Das **Delkredererisiko** wird vor allem durch «Vorauszahlungen/Anzahlungen», «Bonitätsabklärungen» sowie das Akkreditiv abgedeckt (Seite 20). Die Unternehmen müssen das Risikomanagement bezüglich dieses Risikos überdenken (Seite 35).
    - Das **politische Risiko** wird über die Vorauszahlung/Anzahlung, das Akkreditiv und über den Einsatz kompetenter juristischer Berater in den Zielländern abgesichert (Seite 22).
    - Das **Risiko der fehlenden Rechtssicherheit** wird durch Einhalten von «Antikorruptionsgesetzen in Exportländern», durch das «Anmelden von Patenten» sowie «Interne Regeln bezüglich Korruption» abgedeckt. Bei den Compliance Fragen zeigt sich ein klares Verbesserungspotential (Seite 24).
    - **Interkulturelle Risiken** werden durch «intensive Kontakte mit dem ausländischen Vertriebspartner» und durch die «Berücksichtigung interkultureller Erfahrungen bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden» in der Schweiz und von neuen Vertriebspartnern im Ausland minimiert (Seite 26).
    - Die **Sicherheitsrisiken** werden durch «Vorauszahlung/Anzahlung», die «proaktive Information der Mitarbeitenden» sowie das «Akkreditiv» abgesichert (Seite 28).
  - ▶ Drei Unternehmen stellen vor, wie sie mit den Risiken im Export umgehen. Es sind dies die **Langenegger + Frei AG**, die **Piguet Frères S.A.** und die **Swiss Sonic AG** (Seite 31).
  - ▶ Die **Hauptgründe für die Änderung des Risikoverhaltens** sind die «Aufwertung des Schweizer Frankens», «Tiefe Margen und Margenerosion im Export» sowie allfällige «Klumpenrisiken» (Seite 36).
  - ▶ **Vertriebspartner, interne Quellen, sowie staatliche Stellen** wurden auch dieses Jahr als wichtigste Informationsquellen angegeben. Der Einsatz der neuen Informationskanäle **mobile Apps** und **Social Media** bleibt niedrig – Hauptinformationskanäle für die Unternehmen bleiben die **klassischen Medien** und das **Internet/Websites** (Seite 37).

# 4. Einleitung

Die Studie untersucht sieben Risikogruppen, die aufgrund von Literaturstudium und explorativen Interviews definiert wurden. Dies sind die konjunkturellen Risiken, Währungs-, Delkredere- und Sicherheitsrisiken, fehlende Rechtssicherheit, interkulturelle und politische Risiken. Die Unternehmen wurden zu ihrer Betroffenheit, ihrer Einschätzung der Entwicklung der Risiken sowie zu den Absicherungs-

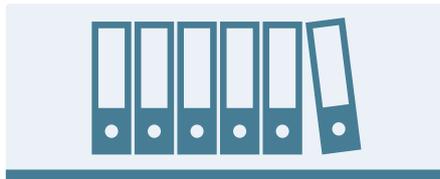
massnahmen befragt, die sie einsetzen. Zudem machten sie Angaben über ihr Informationsverhalten, d. h. über ihre eingesetzten Informationsquellen und –kanäle. Nicht zuletzt interessierten die Gründe, die sie dazu bewegen ihr Risikomanagement zu ändern.

## Konjunkturelle Risiken



Konjunkturelle Risiken ergeben sich durch abnehmendes Wirtschaftswachstum, schrumpfende Wirtschaft oder Inflation in Exportländern und können zu einem Exportrückgang führen.

## Delkredere- /Kreditrisiken



Delkredere- /Kreditrisiken bezeichnen die Zahlungsunfähigkeit oder -unwilligkeit von Schuldern sowie die Gefahr, dadurch Vorinvestitionen in grosse Aufträge zu verlieren.

## Politische Risiken



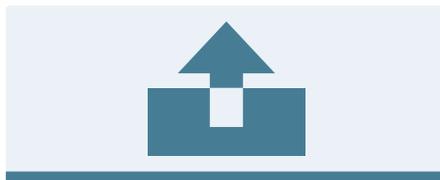
Politische Risiken entstehen aufgrund staatlicher Massnahmen wie Sanktionen, Enteignungen, Beschlagnahmungen, Transfer- und Konvertierungsrisiko, geänderten Regulatorien (Zollvorschriften) und staatlicher Willkür im Ausland.

## Währungsrisiken



Währungsrisiken ergeben sich aus den Schwankungen des Austauschverhältnisses zwischen der inländischen Währung und ausländischen Währungen.

## Interkulturelle Risiken



Interkulturelle Risiken resultieren aus Verständnisproblemen aufgrund unterschiedlicher Sprache, Mentalität, Kultur, Sitten und Gebräuche sowie anderer geschäftlicher Gewohnheiten in Exportländern.

## Sicherheitsrisiken



Sicherheitsrisiken resultieren z. B. aus Krieg, Revolutionen, Seuchen, Terror und höherer Gewalt (Erdbeben, Vulkane, Überschwemmungen).

## Fehlende Rechtssicherheit



Bezeichnet die Situation in Exportländern, in denen z. B. Verträge nicht oder nur sehr schwer durchzusetzen sind, Korruption ein Thema sein kann, Partner Know-how unrechtmässig einsetzen könnten und illegale Produktkopien vorkommen.

Die sieben untersuchten Risikogruppen

## 4.1 Untersuchte Länder

Die in die Untersuchung einbezogenen Ländern nehmen über 80% der Schweizer Exporte ab. Das Wachstum des Schweizer Exports betrug 4.7% im Jahre 2017. In der untenstehenden Tabelle sind die Wachstumsraten für jedes Exportland/jede Exportregion aufgeführt, das/die in die

Untersuchung aufgenommen wurde. Viele wichtige Exportländer wie z.B. Deutschland, USA und China/Hongkong haben im 2017 mehr Exporte abgenommen als im vorhergehenden Jahr.

Untersuchte Länder	Export 2017 in Mia CHF	Exportanteil 2017 in Prozent	Exportwachstum 2017 in Prozent
Deutschland	41.1	19%	4.0%
USA	33.7	15%	7.0%
China und Hongkong	17.0	8%	14.0%
Frankreich	13.6	6%	-3.0%
Italien	13.5	6%	7.7%
Grossbritannien	11.3	5%	-1.1%
Japan	7.3	3%	0.7%
Golfstaaten	6.1	3%	-14.0%
Österreich	6.6	3%	11.2%
Belgien	6.6	3%	12.2%
Spanien	5.5	3%	-0.3%
Niederlande	5.0	2%	2.8%
Singapur	4.3	2%	24.6%
Australien	2.4	1%	6.3%
Russland	2.2	1%	8.8%
Brasilien	2.2	1%	16.7%
Türkei	1.8	1%	7.0%
Indien	1.7	1%	1.7%
<b>Total Exporte</b>	<b>220</b>	<b>100%</b>	
<b>Total Exportanteil der untersuchten Länder</b>		<b>83%</b>	

## 5. Statistische Angaben zur Studie

Die Online-Umfrage wurde Anfang 2018 durchgeführt. Am 18. Januar versandte das Unternehmen AZ Direct eine E-Mail an 14'000 Empfänger. Am 25. Januar wurde die E-Mail nochmals an diejenigen geschickt, welche die erste Mail nicht geöffnet hatten. Der Link für die Online-Umfrage wurde an herstellende Unternehmen versandt (Wirtschaftsabtei-

lungen 11 bis 32 der NOGA 2008). Im Weiteren wurde der Umfragen-Link versandt über: Newsletter Euler Hermes, Website und Newsletter BFH, E-Mail an Ehemalige der BFH. Ab Mitte Februar kontaktierte die Telemarketingfirma AP Dialog weitere Unternehmen telefonisch.

Die Umfrage wurde von 751 Personen gestartet und von 302 Personen abgeschlossen. 198 Teilnehmende gaben ihre E-Mail-Adresse für den Wettbewerb und den Versand der Resultate an.

Bei einem Konfidenzintervall von 95% kann bei 302 abgeschlossenen Umfragen mit einem Stichprobenfehler von ca. +/- 6% gerechnet werden. Dieser Wert gilt nur bei vollständiger Repräsentativität der Stichprobe – ein Anspruch, der für diese Studie nicht erhoben wird. Da die Antworten der Umfrage meistens stark differenzieren, d. h. deutlich unter oder über 50% sind, ist ein Stichprobenfehler von +/- 6% akzeptabel. Zum Vergleich: Vor Schweizer Volksabstimmungen werden 1000 Personen befragt, und es wird mit einem Stichprobenfehler von ca. +/- 3% gerechnet.

Im Gegensatz zur Firmenzählung des Bundesamtes für Statistik der entsprechenden NOGA-Gruppen und den Adressen des Adressbrokers AZ Direct zeigen die Stichproben der Umfrage einen höheren Anteil grösserer Unternehmen. Das ist als positives Resultat zu werten, da grössere Unternehmen tendenziell eine höhere Exportquote als kleinere Unternehmen haben und sich daher eher mit Exportrisiken und deren Absicherung befassen müssen.

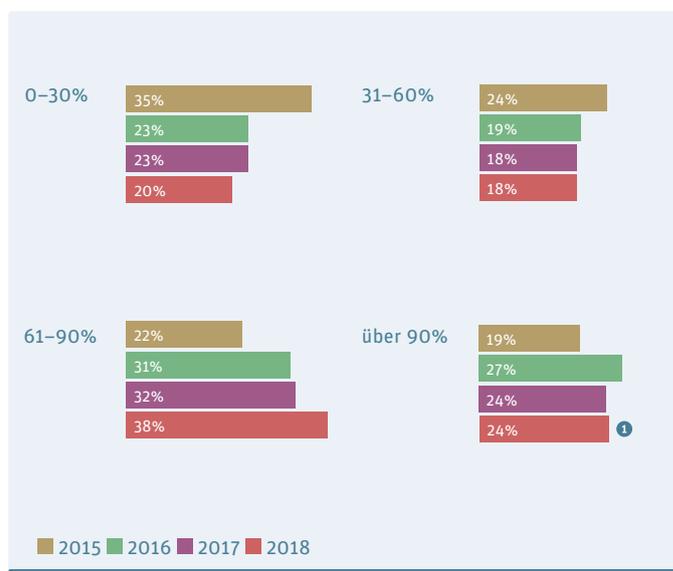
### Anzahl Mitarbeitende

Anzahl Mitarbeitende	Firmenzählung des BFS	Adressdatei des Adressbrokers AZ Direct	Stichprobe der Umfrage			
			2015	2016	2017	2018
0–9	80%	59%	19%	15%	26%	16%
10–49	15%	29%	34%	26%	24%	26%
50–249	4%	10%	33%	38%	33%	38%
über 249	1%	2%	15%	21%	17%	20%

Grösse der Unternehmen in der Stichprobe der Umfrage – Grundlage für die Adjustierung der Umfrageresultate (Bättig 2015, S. 54ff)

Da es schwierig ist, bei einer Online-Befragung die identische Schichtung der jährlichen Stichproben zu garantieren und um den Vergleich mit den Resultaten der Umfragen der vorhergehenden Jahre zu ermöglichen, wurden die Resultate der Umfrage 2018 im Hinblick auf die Grösse der Teilgruppen «Grösse der Mitarbeitenden» adjustiert (Bättig 2015, S. 54ff). Damit wird vermieden, dass die unterschiedlichen Grössen der Teilgruppen – und damit deren unterschiedliche Gewichtung – den Vergleich der Resultate der Umfrage 2018 mit den Resultaten der vorhergehenden Umfrage verfälschen. Der Unterschied zu den nicht-adjustierten Resultaten entspricht maximal 2%.

### Exportanteil am Umsatz



Anteil des Exports am Umsatz der teilnehmenden Unternehmen – die Resultate der Umfragen ab 2016 wurden statistisch adjustiert auf Basis der Umfrage 2015 (Bättig 2015, S. 54ff)

▲ Die Umfrage bestätigt die hohe Bedeutung des Exports für viele Schweizer Unternehmen. ● 24% der Unternehmen gaben an, über 90% des Umsatzes im Export zu erwirtschaften.

# 6. Entwicklung der Exporte

Im Jahre 2017 haben sich die Exporte in die meisten der in die Untersuchung einbezogenen Länder positiv entwickelt. Positiv war vor allem die Entwicklung in die drei Hauptländer des Exports, Deutschland mit einem Wachstum von 4%, die USA mit einem Wachstum von 7% und vor allem China/Hongkong, mit einem Wachstum von 14%. China/Hongkong<sup>1</sup> hat damit nach einem kleinen Rückgang des Exports im 2016 zum Wachstum zurückgefunden. Bei den drei Zielländern wird auch für 2018 ein Exportwachstum erwartet. Nur die Golfstaaten und Frankreich verzeichneten 2017 einen Exportrückgang.

Die in der letzten Umfrage erwartete positive Entwicklung in Russland und Brasilien ist eingetreten. Der Export nach Russland ist 2017 um 8.8% gewachsen, nach Brasilien betrug die Steigerung 16%.

Für das Jahr 2018 erwarten die Unternehmen eine Exportzunahme in fast alle Länder. Nur in die Türkei und nach Brasilien wird eine Exportstagnation erwartet.

Die positive Einschätzung der Umfrageteilnehmenden wird durch die Resultate folgender anderer Umfragen oder Studien mit ähnlichen Fragestellungen bestätigt: Credit Suisse Exportbarometer<sup>2</sup>, Umfrage der Aargauischen Industrie- und Handelskammer<sup>3</sup> und dem KOF<sup>4</sup>: Die Credit Suisse titelt ihren Report für das erste Quartal 2018 mit: «Exportstimmung bei KMU so gut wie noch nie». Das Konjunkturbarometer der KOF setzte zwar im Januar 2018 seine seit September 2017 andauernde Aufwärtstendenz nicht fort, sondern gab nach, stellt allerdings fest: «Der Indikator liegt aber weiterhin deutlich über seinem langfristigen Durchschnitt und deutet eine dynamischere Konjunktorentwicklung an, als noch Mitte des vergangenen Jahres. Die Schweizer Wirtschaft dürfte somit weiter an Fahrt gewinnen, wenngleich mit etwas weniger Rückenwind als noch in den vergangenen Monaten».

## Exportentwicklung 2017 und Erwartung Exportentwicklung 2018



Entwicklung der Exporte 2017 und Erwartung Exportentwicklung 2018

Quelle Exportentwicklung 2017: <https://www.gate.ezv.admin.ch/swissimpex/>

Erwartung Exportentwicklung 2017: Mittelwert der Antworten zur Erwartung der Exportentwicklung: Export wird abnehmen, Export wird gleichbleiben, Export wird zunehmen

# 7. Risikolage in den Exportländern

Viele der wichtigen Exportländer sind im Bereich «tiefe Risikolage» positioniert. Eine grosse Zunahme wird nur in den USA und in den Golfstaaten erwartet. Die erwartete Zunahme der Risiken in den USA ist wohl auf mögliche weitere Massnahmen im Bereich des Protektionismus dieses Landes zurückzuführen. Diese Frage wurde separat erhoben, die Auswertung dazu ist auf Seite 34 zu finden.

57% der Umfrageteilnehmenden gaben an, dass ihr Geschäft durch Protektionismussmassnahmen in Gefahr ist. Als Länder mit eher hohen Risiken werden wie bis anhin Brasilien, Russland und die Türkei eingestuft, obwohl diese Länder in Bezug auf das Wachstum der Exporte positive Werte aufweisen. Die erwartete Zunahme der Risiken in den Golfstaaten ist wohl ein Resultat der politischen Entwicklungen in Saudi-Arabien in den letzten Monaten.

## Risikolage in den Exportländern



Einschätzung der Risikolage in den Exportländern/-regionen

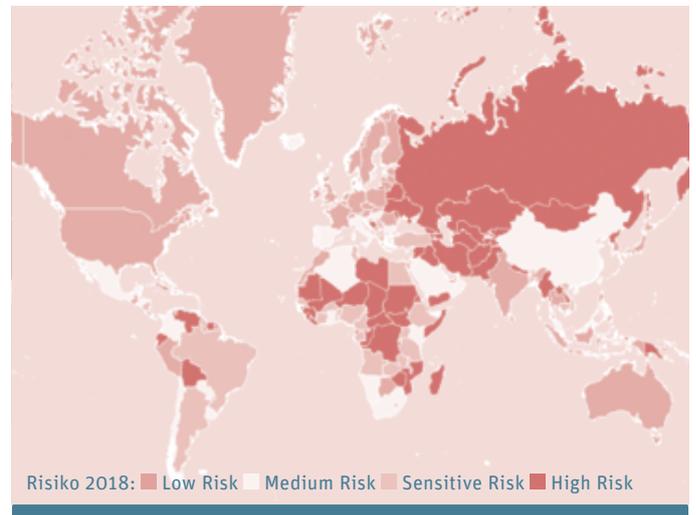
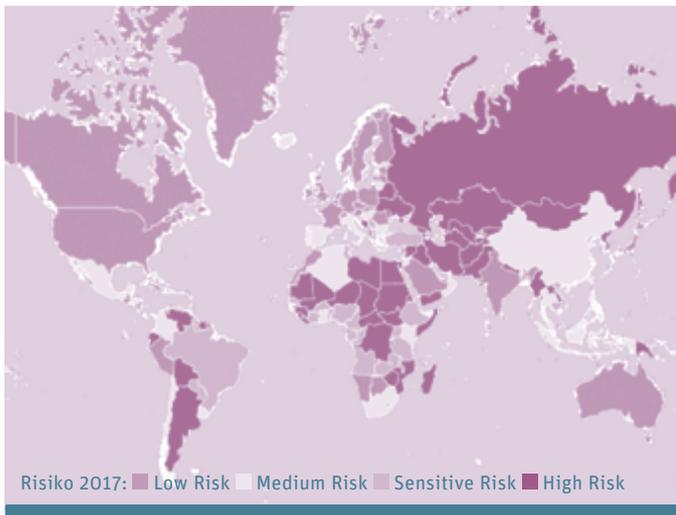
Risikolage und Erwartung der Risikoentwicklung: Mittelwerte folgender Antworten: Risikolage tief/wird sich verschlechtern, Risikolage mittel/wird sich nicht ändern, Risikolage hoch/wird sich verbessern

Der Vergleich der Einschätzung der Unternehmen der Risikolage in den Exportländern mit der Euler Hermes Risk Map zeigt ein übereinstimmendes Bild mit den Ergebnissen der Umfrage. Wichtige Zielländer der Schweizer Exporteure – Nordamerika, Nordeuropa, Japan, Australien – werden als «low risk» eingestuft, Brasilien, Russland und die Türkei als «High Risk» oder «Sensitive Risk». Die Einschätzungen der Risikolage vieler Exportländer durch Euler Hermes sind in der Untersuchungsperiode weitgehend stabil geblieben. Von den in die Untersuchung einbezogenen Länder wurde Saudi-Arabien von «low risk» auf «medium risk» zurückgestuft – eine ähnliche

Meinung drücken auch die Teilnehmenden der Umfrage aus.

Die Einstufung eines Landes in der Euler Hermes Risk Map beruht auf der Bewertung einer Kombination aus drei Faktoren:<sup>1</sup> Die makroökonomische Bewertung, die Bewertung der Geschäftsumgebung sowie die politische Risikobewertung. Diese Ländereinstufung wird zusätzlich mit zwei kurzfristigen Indikatoren gewichtet (Kapitalflussindikator und Konjunkturrisikoindikator), um die endgültige Risikokategorie für die Länder zu bestimmen.

### Euler Hermes Risk Map Februar 2017 und 2018



Stabile Risikolage in den Exportländern in Untersuchungsperiode: Euler Hermes Risk Map<sup>2</sup>

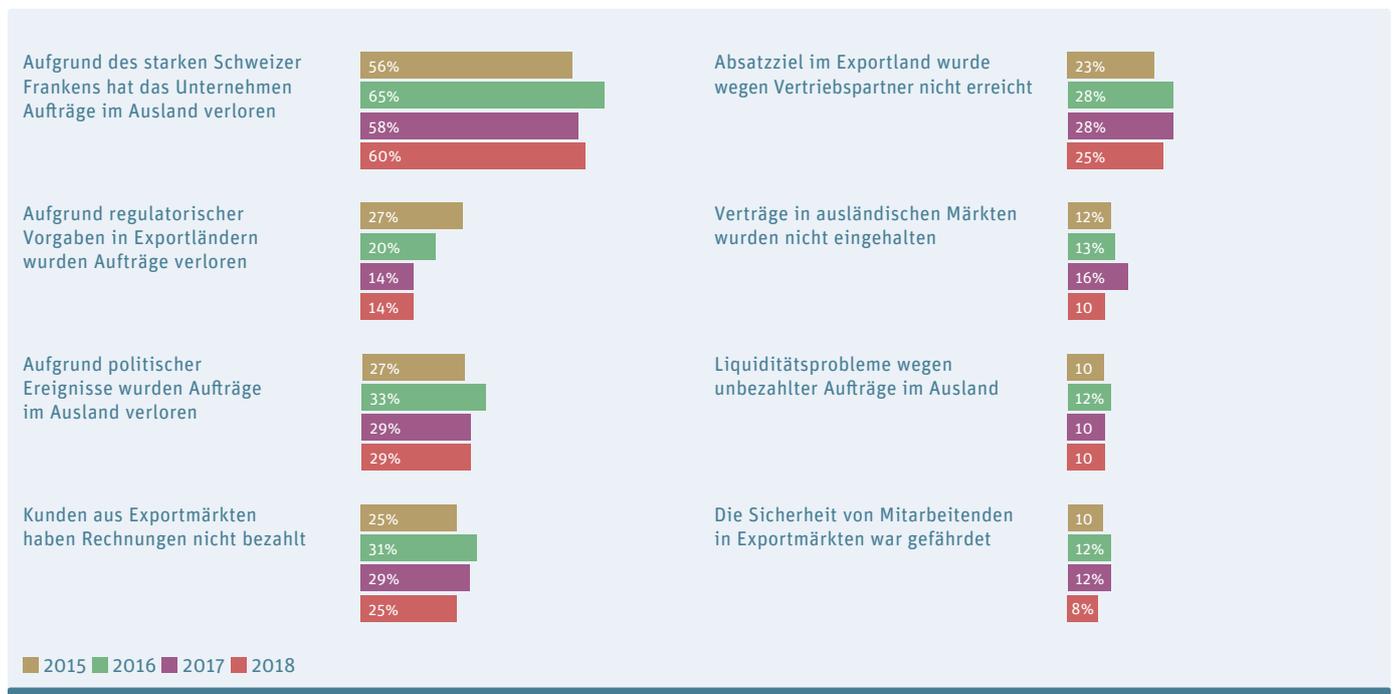
## 8. Betroffenheit der Unternehmen von den Risiken im Exportgeschäft

Die Antworten auf die Frage nach konkreten Vorfällen im Zusammenhang mit Risiken in Exportmärkten zeigen, dass 60% Unternehmen wegen des starken Schweizer Frankens bereits Aufträge im Ausland verloren haben (im Vergleich zu 58% im letzten Jahr). Eine Entwarnung im Bereich dieses Risikos kann deshalb nicht gegeben werden. Es ist nach wie vor das wichtigste Risiko der Schweizer Exporteure.

Es scheint somit, dass die Unternehmen immer noch stark von diesem Risiko betroffen sind. Bei den meisten übrigen Risiken bewegt sich das Ergebnis in einem ähnlichen Bereich wie 2017, wenn der statistische Fehler von ca. 6% berücksichtigt

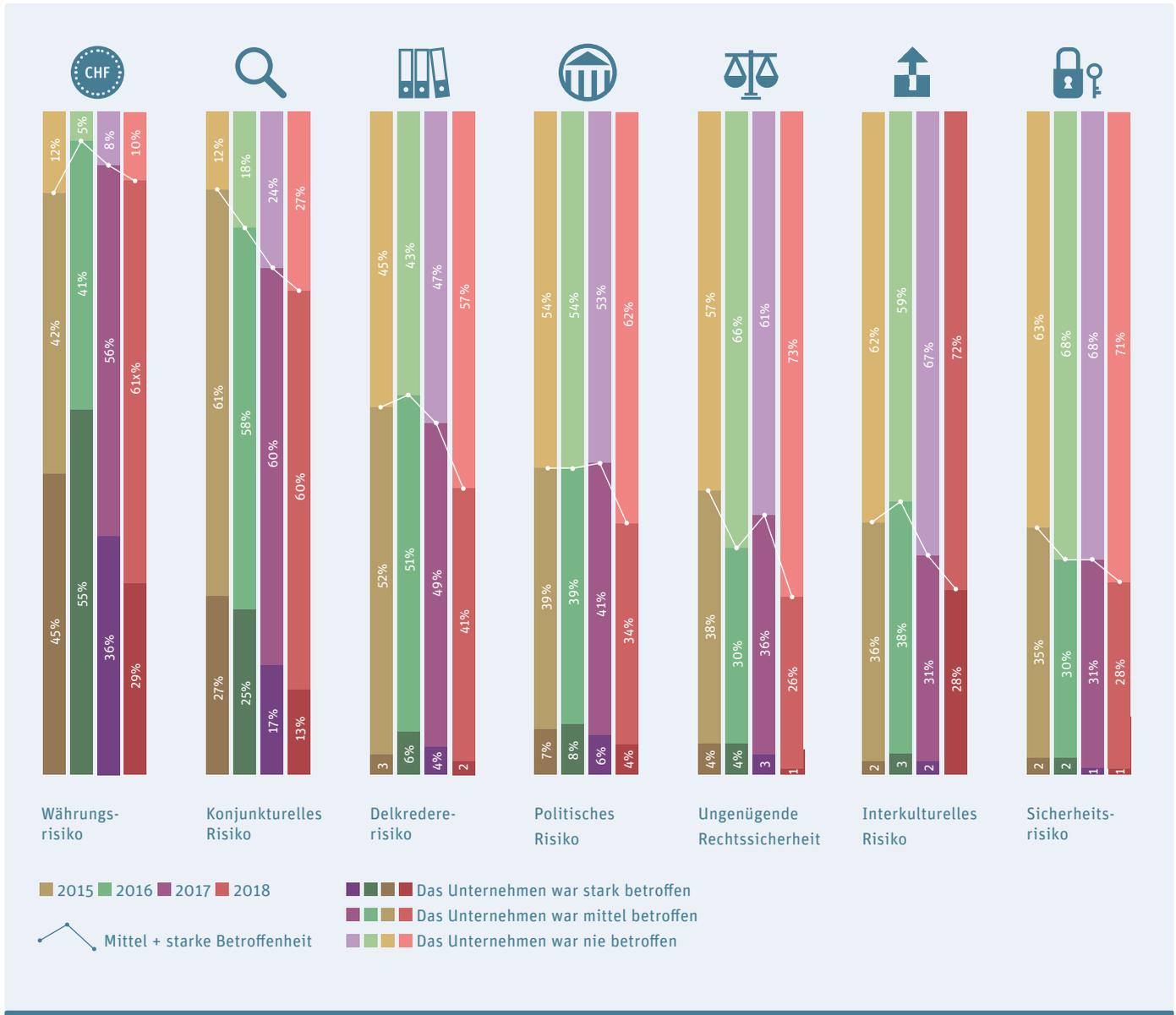
wird. Abgenommen haben die Nennungen beim Vorfall «Aufgrund regulatorischer Vorgaben in Exportländern wurden Aufträge verloren». Dies hat wohl zu tun mit den wieder wachsenden Umsätzen in Ländern wie Brasilien und Russland, die bis anhin oft genannt wurden bei der Frage nach Problemen aufgrund von regulatorischen Vorgaben. Bei diesem Thema ist die Entwicklung des Protektionismus vor allem im sehr wichtigen Land USA von Bedeutung (Seite 34).

### Sind folgende Vorfälle im Zusammenhang mit Ihren Exportmärkten vorgekommen?



Konkrete Fälle des Risikoeintritts in Exportmärkten  
 (Die Frage zu den «regulatorischen Vorgaben» wurde im Jahr 2017 durch die Eingabemöglichkeit von Vorgaben ergänzt)

## Betroffenheit der Unternehmen von den Risiken im Exportgeschäft im 2017

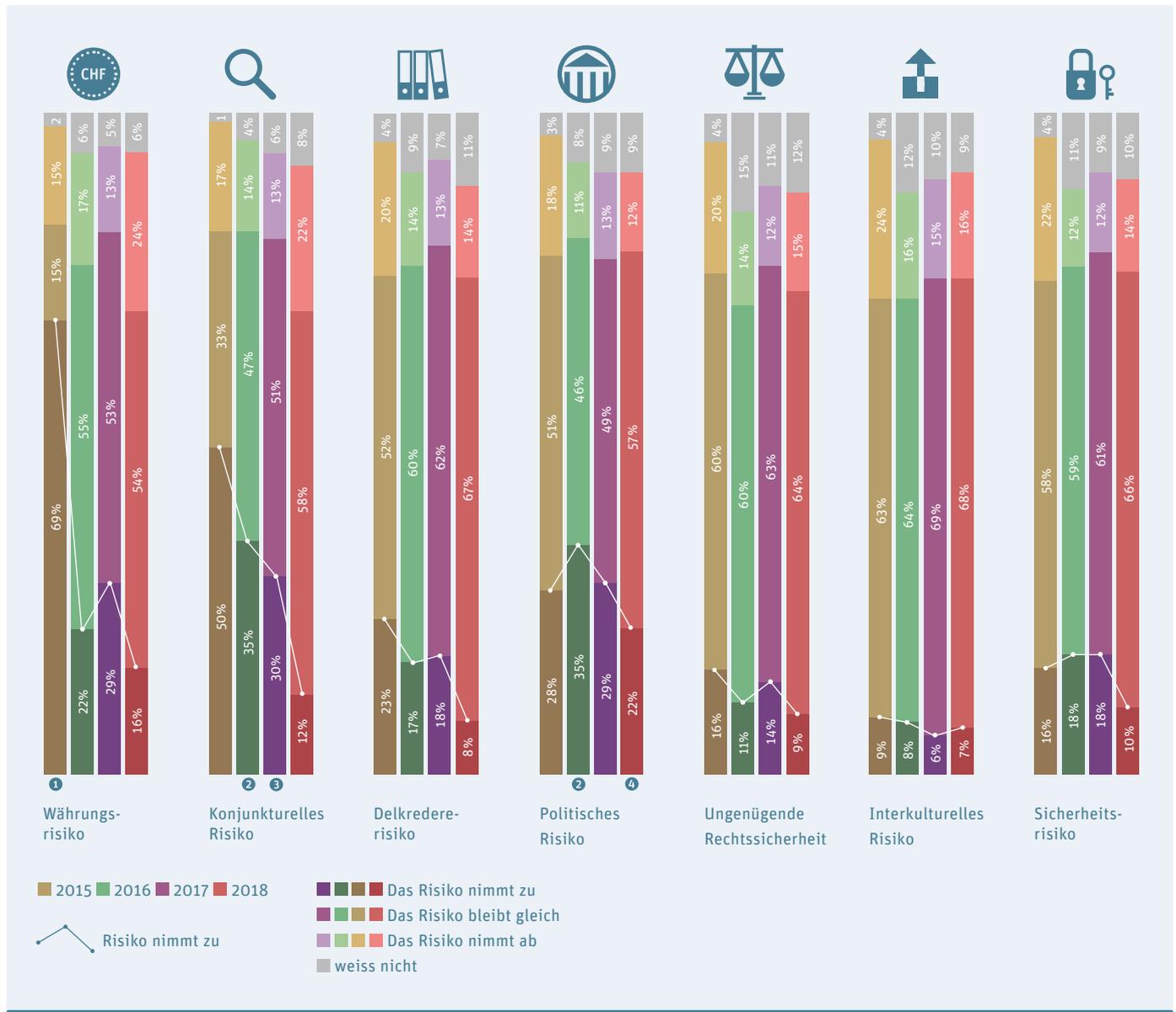


Betroffenheit der Unternehmen in den letzten 12 Monaten – Weniger Unternehmen stark vom Währungs- und vom konjunkturellen Risiko betroffen als in der Umfrage 2017

▲ Parallel zur positiven Entwicklung der Exporte sind die Antworten zur Betroffenheit von den Risiken nach 2017 auch in der Umfrage 2018 noch einmal zurückgegangen. Immer noch an der Spitze ist das Währungsrisiko – obwohl der Franken im Laufe des 2017 7.6% an Wert gegenüber dem Euro verloren hat. Nach wie vor sind die drei Toprisiken das Währungsrisiko, das konjunkturelle Risiko und das Delkredere-risiko. Es ist sicher positiv, dass die Betroffenheit von den Währungs- und den konjunkturellen Risiken noch einmal zurückgegangen ist. Das Währungsrisiko ist aber immer noch das mit Abstand stärkste Risiko der Schweizer Exporteure. Der Frankenschock ist also noch nicht überwunden. Dies wird auch dokumentiert im Interview mit der Langenegger + Frei AG, die angibt, dass der Eurokurs sich noch 10% verbessern müsste, bis eine befriedigende Marge erreicht werden könnte (Seite 31). Die folgende

Aussage stimmt zwar – aber viele Unternehmen haben immer noch stark mit dem Währungsrisiko zu kämpfen: «Drei Jahre nach dem Entscheid der Schweizerischen Nationalbank, die Mindestgrenze des Frankens zum Euro aufzuheben, herrscht in der Wirtschaft Erleichterung darüber, dass sich der Franken im vergangenen Jahr gegenüber dem Euro abgeschwächt hat» – aber viele Unternehmen haben immer noch mit dem Währungsrisiko zu kämpfen. Die Abnahme der Angaben zur Betroffenheit vom konjunkturellen Risiko sind sicher ein Resultat der weltweit guten Konjunkturlage.

## Einschätzung der Risikoentwicklung im 2018



Einschätzung der Risikoentwicklung in den nächsten 12 Monaten (Währungsrisiko 2015 ❶: Grund für die vielen Nennungen war die Aufhebung des EURO-Mindestkurses durch die Schweizerische Nationalbank am 15. Januar 2015)

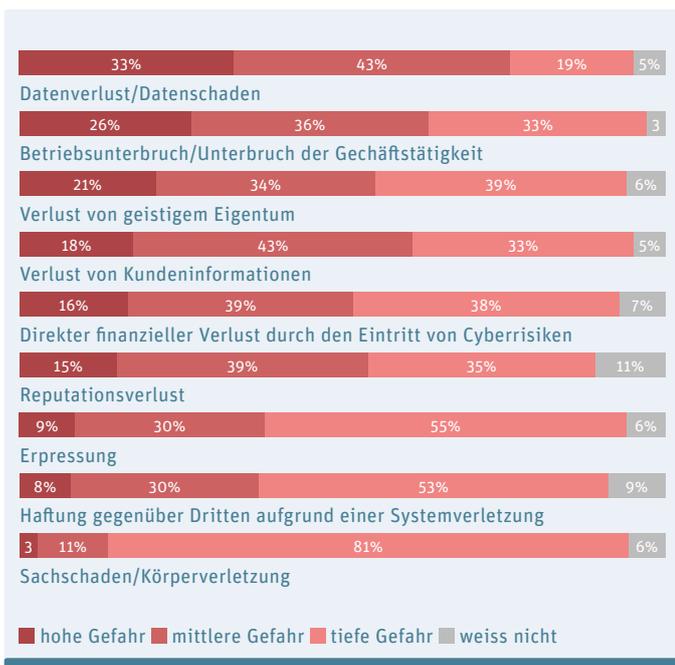
▲ Die Unternehmen erwarten in den nächsten 12 Monaten vor allem eine Zunahme des politischen Risikos. Dieses Risiko beschäftigt die Unternehmen mehr als eine mögliche Zunahme der Währungs- oder konjunkturellen Risiken. Dieses Resultat ist wohl ein Ausdruck der Unsicherheit in Bezug auf protektionistische Massnahmen, vor allem der USA (siehe dazu Seite 34 die Auswertung der entsprechenden Frage dieser Umfrage) und weiterer Entwicklungen, wie z.B. der BREXIT und das Verhältnis der Schweiz zur EU.

❶ Im Jahre 2015 wurde vor allem eine Erhöhung des Währungsrisikos erwartet, eine klare Folge der Aufhebung des EURO Mindestkurses durch die Schweizerische Nationalbank am 15. Januar 2015. ❷ Im Jahre 2016 wurde vor allem eine Erhöhung des konjunkturellen und des politischen Risikos erwartet. ❸ Das konjunkturelle Risiko wurde in der Umfrage 2017 am häufigsten genannt. ❹ In der aktuellen Umfrage steht das politische Risiko an der Spitze der Erwartungen.

# 9. Cyberrisiken -Gefahren und Absicherungsmassnahmen

Der aktuelle Trend zur Digitalisierung führt mit neuen Möglichkeiten der Integration und Vernetzung über IT-Mittel zu neuen Chancen – aber auch zu Risiken. Zum ersten Mal wurden in der Umfrage 2018 die Gefahren durch die Cyberrisiken und die durch die Unternehmen getroffenen Absicherungsmassnahmen erfragt. In wichtigen Märkten der Schweizer Exporteure sind Cyberrisiken von Bedeutung: «China, India, and Russia have a substantial tech industry but suffer from high levels of corruption and,

in the case of China and Russia, are characterized by high levels of cyber-crime. There are reportedly 20–30 cybercrime networks in the former Soviet Union with nation-state capability, making cyber defense virtually impossible. Indian companies lose as much as 5% of their profits due to hacking of client information. In Brazil, a third of all Brazilian companies have been victims of cybercrime. Hackers face little legal jeopardy due to weak laws for cybercrime and intellectual property protection».<sup>1</sup>



Einschätzung der Gefahren durch Cyberrisiken

▲ Exportunternehmen müssen sich deshalb mit den Cyberrisiken auseinandersetzen. Darunter werden Vorfälle verstanden wie Hackerangriffe, Malware und andere Viren, Fehler oder Täuschung von Mitarbeitenden, unberechtigte Zugriffe auf unternehmensinterne Informationen, etc. Grund dafür: Die Unternehmen bewegen sich heute in einem zunehmend vernetzten digitalen Umfeld – gerade im Zusammenhang mit ausländischen Vertriebspartnern und Kunden. Die Cyberrisiken sind bereits auf Platz drei des Risikobarometers der Allianz Schweiz. Im Global Risk Reports<sup>2</sup> stehen die Cyberangriffe auf Platz 4 der Eintrittswahrscheinlichkeit.

Die Schweizer Exportunternehmen sind sich bewusst, dass sie Cyberrisiken ausgesetzt sind. Sie sehen vor allem die Gefahr des Datenverlusts des Betriebsunterbruchs und des Verlusts von Kundeninformationen. Die drei wichtigsten Absicherungsmaßnahmen



Absicherung von Cyberrisiken

sind bei Schweizer Exportunternehmen der Einsatz eines IT Sicherheitsverantwortlichen, regelmässige Schwachstellenanalyse und das Outsourcing der IT an ein Drittunternehmen, das die Verantwortung für die IT Sicherheitsfragen übernimmt. Bei den drei Interviews (Seite 30) wurde die Bedeutung der Cyberrisiken hervorgehoben. Lediglich 4% der Unternehmen geben an, keine Massnahmen im Bereich dieser Risikogruppe zu treffen. Die Cyberrisiken spielen für die drei Beispielunternehmen Leutenegger + Frei AG, Pignet Frères S.A. und Swiss Sonic AG eine grosse Rolle und werden entsprechend prioritär behandelt.

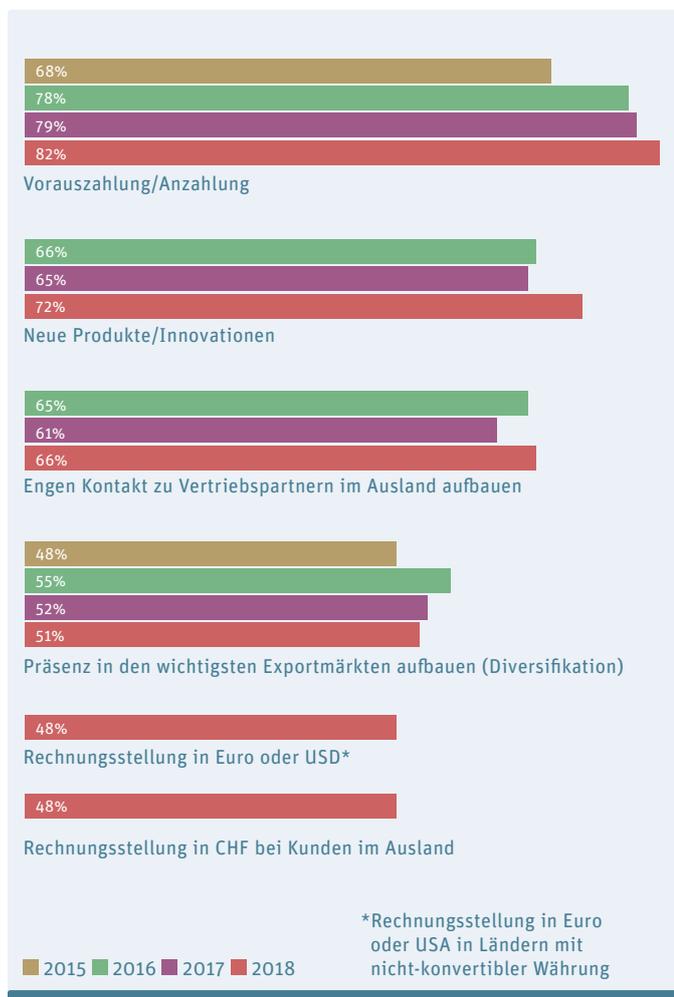
Zum Thema der Cyberrisiken erarbeitet zurzeit eine Expertengruppe Empfehlungen für die KMU<sup>3</sup>. Die Ergebnisse dieser Expertengruppe können von Interesse für diese Thematik werden.

# 10. Absicherungen der Risiken im Exportgeschäft

Den Hauptteil der Studie bildet die Untersuchung, wie die Unternehmen mit den Risiken im Export umgehen und welche Absicherungsmassnahmen sie einsetzen. Erklärungsbedürftige Absicherungsmassnahmen sind im Glossar erläutert.

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die Risiken in der Reihenfolge ihrer Bedeutung für die Exportunter-

nehmen behandelt. Für jede Risikogruppe wurden drei Fragen gestellt: Welche Absicherungsmassnahmen werden durch die Unternehmen eingesetzt? Wie oft werden diese eingesetzt? Wie wird der Einsatz der Absicherungsmassnahmen in Zukunft eingeschätzt?



Am häufigsten eingesetzte Absicherungsmassnahmen in Prozent der Unternehmen («Neue Produkte/Innovationen» sowie «Engen Kontakt zu Vertriebspartnern im Ausland aufbauen» neu in der Umfrage 2016 aufgrund der offenen Angaben innerhalb der Umfrage 2015)

## Die am häufigsten eingesetzten Massnahmen

◀ Wie in den letzten beiden Jahren ist die Vorauszahlung/Anzahlung die von den meisten Unternehmen eingesetzte Absicherungsmassnahme. Bei der Frage nach dem grundsätzlichen Einsatz von Absicherungsmassnahmen verzeichnet diese Massnahme die häufigste Nennung bei drei Risikogruppen: Delkredere- /Kreditrisiken, politische Risiken und Sicherheitsrisiken! Auch bei der Frage nach der Intensität des Einsatzes und der Frage nach dem zukünftigen Einsatz ist sie gut positioniert. Weitere sehr oft genannte Absicherungsmassnahmen sind die «Neuen Produkte/Innovationen», der «Enge Kontakt zu Vertriebspartnern», die Präsenz in den wichtigsten Exportmärkten. Neu auf Platz vier und fünf stehen die «Rechnungsstellung in Euro» und die «Rechnungsstellung in CHF». Diese Massnahmen haben «Einkauf im Ausland» und «Kostensenkungen in der Schweiz bei Aufwertung des Frankens» abgelöst, die bis anhin an diesen Stellen standen. Dies ist wohl das Resultat davon, dass das Währungsrisiko eher zurückgegangen ist und die entsprechenden Massnahmen im Bereich der Beschaffung im Ausland und der Kostensenkungen bei vielen Unternehmen bereits initiiert wurden.

Die «Rechnungsstellung in CHF», die «Gesetze bezüglich Korruption einhalten» und der «Enge Kontakt zu Vertriebspartnern» sind die Absicherungsmassnahmen mit der höchsten Intensität des Einsatzes (Anhang, Seite 42). Es zeigt sich, dass die «Rechnungsstellung in Franken» eine sehr wichtige Absicherungsmassnahme des Währungsrisikos für Schweizer Unternehmen ist. Dies wird durch die Interviews, die im Laufe der Umfrage durchgeführt wurden, bestätigt (Seite 30). Die Umfrageteilnehmenden geben weiter an, dass vor allem die Absicherungsmassnahmen «Neue Produkte/Innovationen», «Präsenz in den wichtigsten Exportmärkten» und die «Kopierbarkeit der Produkte erschweren» in Zukunft stärker eingesetzt werden.

# 10.1 Währungsrisiken absichern

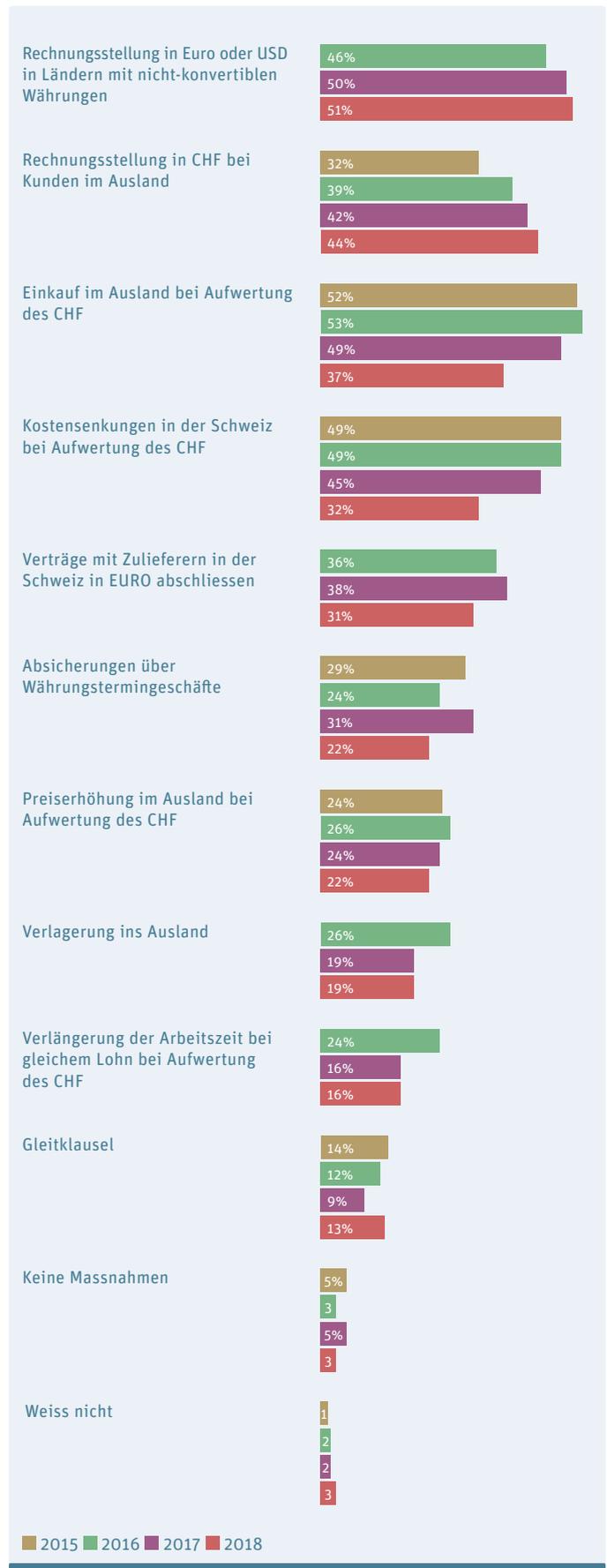


Währungsrisiken resultieren aus den Schwankungen des Austauschverhältnisses zwischen Schweizer Franken und ausländischen Währungen. 90% der Unternehmen geben an, stark oder mittel von diesen Risiken betroffen zu sein (Seite 12). Die von den Unternehmen eingesetzten Absicherungsmassnahmen gegen die Währungsrisiken sind in der nebenstehenden Abbildung aufgeführt.

## Welche Massnahmen setzt Ihr Unternehmen ein, um die Währungsrisiken abzusichern?

► Gegen das wichtigste Risiko der Schweizer Exportindustrie werden mehrere Massnahmen eingesetzt. Die Nennungen bei «Keine Massnahmen» sind sehr gering. Dieses Risiko wird durch die Unternehmen aktiv bearbeitet. Die von den meisten Unternehmen genannte Absicherungsmassnahme ist die «Verrechnung in Euro oder USD in Länder mit nicht-konvertiblen Währungen». Die «Rechnungsstellung in Schweizer Franken» wurde wiederum erfreulich oft genannt – es ist nicht selbstverständlich, dass Kunden im Ausland bereit sind, in Franken ausgestellte Rechnungen zu erhalten. Die Unternehmen Pigeut Frères und Swiss Sonic AG setzen die Verrechnung in Franken ein (Seite 30), die Leutenegger + Frei AG kalkuliert sehr vorsichtig mit einer Währungs-Sicherheits-Marge, und hat als Gegenmassnahmen das Einkaufsvolumen im Ausland erhöht, lässt Schweizer Lieferanten, die im Euroraum fertigen oder einkaufen, in Euro fakturieren und verlangt Währungsrabatte. Diese Massnahmen haben dazu geführt, dass 90% der Euros nicht in Franken getauscht werden müssen.

Es fällt auf, dass Massnahmen wie «Einkauf im Ausland», «Kostensenkungen in der Schweiz» und «Verträge mit Zulieferern in der Schweiz in EURO abschliessen» weniger oft genannt wurden als letztes Jahr. Dies ist sicher eine Folge der relativen Entspannung des Eurokurses. Dies wird bestätigt durch Einträge in den Kommentaren zu dieser Frage wie z.B.: «Ein Jahr hatten wir eine Lohnreduktion (jetzt aufgehoben). Als weitere eingesetzte Massnahmen wurden genannt: Optimisation stock devises CHF EUR USD, flexibles Pricing in Offerten mit Preisindex (Währungskursabhängig), ausländische Montagegruppen einsetzen, Investitionen in die Automatisierung und Straffung der Prozesse, Eurobonus.



Absicherung der Währungsrisiken («Rechnungsstellung in Euro oder Dollar», «Verträge mit Zulieferern in der Schweiz in Euro abschliessen» und «Verlagerung ins Ausland» in Umfrage 2016 aufgenommen aufgrund der offenen Angaben in der Umfrage 2015)

## Wie oft hat Ihr Unternehmen in den letzten 12 Monaten folgende Massnahmen eingesetzt?



Häufigkeit des Einsatzes der Absicherungsmassnahmen gegen die Währungsrisiken

▲ Im letzten Jahr wurde vor allem die «Rechnungsstellung in Franken», der «Einkauf im Ausland» und die «Rechnungsstellung in EURO oder USD» sehr intensiv eingesetzt. Diese Hierarchie entspricht den Resultaten der letzten Jahre. Somit ist die «Verrechnung in Franken» nicht nur die zweithäufigste Absicherungsmassnahme, sondern auch die mit der höchsten Intensität. Sie ist damit das wichtigste Absicherungsinstrument gegen das Währungsrisiko.

## Wie schätzen Sie die Entwicklung des Einsatzes in den nächsten 12 Monaten ein?



Zukünftiger Einsatz der Absicherungsmassnahmen gegen die Währungsrisiken

▲ Die meisten Unternehmen planen, die Intensität des Einsatzes der meisten Absicherungsinstrumente in Zukunft etwa gleich zu halten. Die Unternehmen planen vor allem die «Verlagerung ins Ausland», «Preiserhöhung im Ausland» und die «Kostensenkungen in der Schweiz» intensiver einzusetzen.

## 10.2 Konjunkturelle Risiken absichern

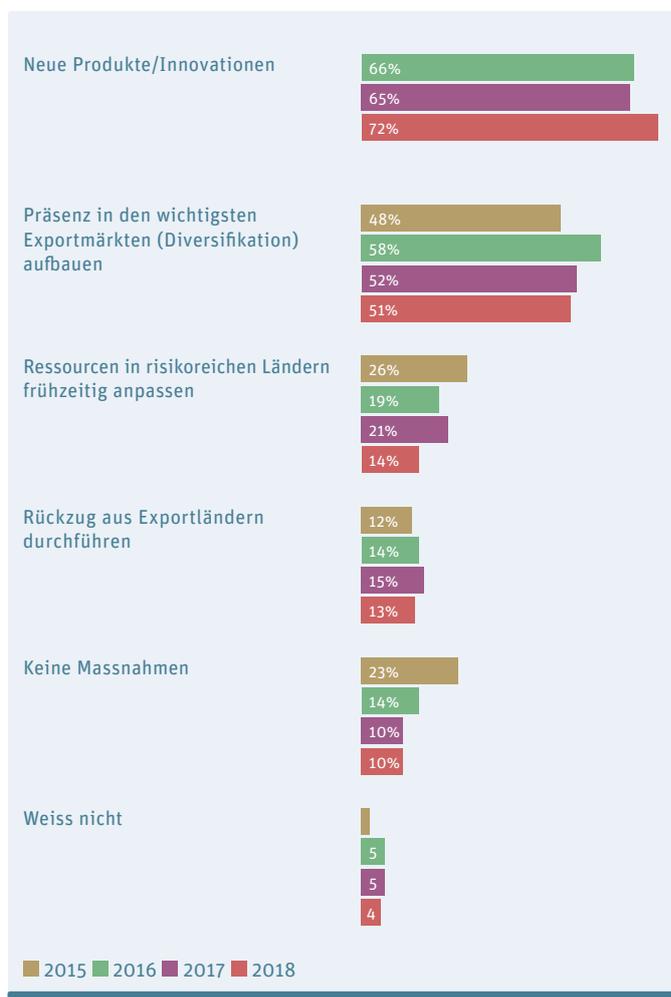


Die konjunkturellen Risiken ergeben sich durch abnehmendes Wirtschaftswachstum, schrumpfende Wirtschaft oder Inflation in den Exportländern. 73% der antwortenden Unternehmen gaben an, stark oder mittel von diesen Risiken betroffen zu sein (Seite 12).

Die von den Unternehmen eingesetzten Absicherungsmaßnahmen gegen die konjunkturellen Risiken sind in untenstehender Abbildung aufgeführt.

### Welche Massnahmen setzt Ihr Unternehmen ein, um konjunkturelle Risiken abzusichern?

► Die Absicherungsmaßnahmen «Neue Produkte/Innovation» ist auch in diesem Jahr die von den meisten Unternehmen gegen dieses Risiko eingesetzte Absicherungsmaßnahme. An zweiter Stelle steht wie in den letzten Jahren die «Diversifikation der Exportmärkte» um von unterschiedlichen Konjunkturzyklen profitieren zu können. Die Bedeutung der Innovation – auch im Hinblick auf die immer stärker werdende Konkurrenz im Ausland – wird sehr deutlich im Interview mit der Pignet Frères S.A (Seite 32). Ähnlich wichtig im Vergleich zu den letzten Jahren ist die «Anpassung der Ressourcen in risikoreichen Märkten» und der «Rückzug aus Exportländern». Als weitere Massnahmen wurden genannt: «Konzentration auf Schweizer Markt bzw. Schweizer Kunden, Neue Vertriebspartner suchen, Notfallkonto für Marketingmassnahmen. in schlechten Zeiten, Ressourcen der Schwestergesellschaft in Deutschland vermehrt nutzen, Unser Unternehmen lagert viele Aktivitäten auf Zulieferer aus, entsprechend können wir Kapazitäten bei konjunkturellen Schwierigkeiten schnell herunterfahren, Baisse des coûts internes, Kundenakquise in der Schweiz, Weitere Vertretungen aufbauen, Neue Märkte und Kanäle erschliessen».



Absicherung der konjunkturellen Risiken («Neue Produkte/Innovationen») in Umfrage 2016 aufgenommen aufgrund der offenen Angaben in der Umfrage 2015)



## Wie oft hat Ihr Unternehmen in den letzten 12 Monaten folgende Massnahmen eingesetzt?



Häufigkeit des Einsatzes der Absicherungsmassnahmen gegen die konjunkturellen Risiken

▲ Am intensivsten setzten die Unternehmen wie letztes Jahr die Absicherungsmassnahme «Neue Produkte/Innovationen realisieren» ein. Das Portfoliomanagement der bedienten Exportländer ist auch dieses Jahr eine intensiv eingesetzte Absicherungsmassnahme für die Unternehmen. Der Rückzug aus Exportländern wird nur eher selten eingesetzt. Dies wird auch durch das Interview mit der Swiss Sonic bestätigt, die einen Rückzug aus Exportmärkten aufgrund der weiterlaufenden Anforderungen – z.B. an Ersatzteilen – der Vertriebspartner und Kunden als sehr schwierig erachtet.

## Wie schätzen Sie die Entwicklung des Einsatzes in den nächsten 12 Monaten ein?



Zukünftiger Einsatz der Absicherungsmassnahmen gegen die konjunkturellen Risiken

▲ In den nächsten 12 Monaten werden vor allem die Absicherungsmassnahmen «Neue Produkte/Innovationen realisieren» und «Diversifikation der Exportmärkte» intensiver eingesetzt werden.

## «Schneller Entwickeln als andere Kopieren können»

Aussage eines Umfrageteilnehmenden

# 10.3 Delkredere- /Kreditrisiken absichern



Delkredere- /Kreditrisiken betreffen die Zahlungsunfähigkeit oder -unwilligkeit von Schuldern im Ausland sowie die Gefahr, Vorinvestitionen in grosse Aufträge zu verlieren. 43% der Unternehmen gaben an, stark oder mittel von diesen Risiken betroffen zu sein

(Seite 12). Die von den Unternehmen eingesetzten Absicherungsmassnahmen gegen die Delkredere- /Kreditrisiken sind in untenstehender Abbildung aufgeführt.

## Welche Massnahmen setzt Ihr Unternehmen gegen das Delkredere- /Kreditrisiko ein?

► Die «Vorauszahlung/Anzahlung der Kunden im Ausland» und die «Bonitätsabklärungen der Kunden» sind die wichtigsten Instrumente gegen das Delkredere- /Kreditrisiko. Es ist erstaunlich, dass ein sehr hoher Anteil der Unternehmen das Instrument der «Vorauszahlung» einsetzen kann, da dieses das Einverständnis des Kunden erfordert. Die Ausgestaltung der «Voraus-/Anzahlung» durch die Unternehmen wurde in der Umfrage 2016 im Detail erhoben (Ammann 2016, S. 38). Etwa zwei Drittel des Verkaufspreises kann von vielen Unternehmen vor der Endabnahme der Kunden verrechnet werden. Dies wird durch das Interview mit der Leutenegger + Frei AG bestätigt (S. 31) bestätigt. Ein typischer Ablauf der Kundenzahlungen bei einer Anlage dieses Unternehmens ist: 30% (des Verkaufspreises) als Vorauszahlung bei Bestellung, 40% nach Lieferung, 20% nach Montage und 10% nach der finalen Abnahme durch den Kunden. Ebenfalls Pigeut Frères und die Swiss Sonic AG setzen das Instrument der Vorauszahlung ein.

«Bonitätsabklärungen», «Akkreditiv», «Garantie» und «Kreditversicherung» bleiben wie in den letzten Jahren wichtige Absicherungsmassnahmen des Delkredere- /Kreditrisikos. Als weitere Massnahmen zur Absicherung des Delkredere- /Kreditrisikos wurden genannt: «Structuration contrats par milestones, Zeitnahe Rechnungsstellung, Verkauf über Distributoren, Factoring, Bonitätsabklärungen übers Internet, par intermédiaire, Verkauf an Agenten/Wiederverkäufer statt direkt an unbekannte Kunden». Interessant ist der Einsatz der Vertriebspartner als Absicherungsmassnahme dieses Risikos.

Letztes Jahr wurde ebenfalls erfragt, welche Absicherungsmassnahmen ausländische Unternehmen einsetzen, die in der Schweiz einkaufen. Es hat sich herausgestellt, dass die gleichen Instrumente eingesetzt werden (Ammann 2017, S. 31). Auch der Einsatz ist ähnlich, ausser dass ausländische Unternehmen eher die «Garantie» einsetzen statt des «Akkreditivs» wie die Schweizer Unternehmen.

Unternehmen, die keine Kreditversicherung einsetzen wurden dieses Jahr gefragt, warum sie dies nicht tun. Die Antworten dazu finden sich auf S. 35.



Absicherung der Delkredere- /Kreditrisiken

## Wie oft hat Ihr Unternehmen in den letzten 12 Monaten folgende Massnahmen eingesetzt?



Häufigkeit des Einsatzes der Absicherungsmassnahmen gegen die Delkreder- /Kreditrisiken

▲ Vor allem die Absicherungsmassnahmen «Vorauszahlung/Anzahlung», «Kreditversicherung» sowie die «Bonitätsabklärungen» werden von den Unternehmen oft eingesetzt.

## Wie schätzen Sie die Entwicklung des Einsatzes in den nächsten 12 Monaten ein?



Zukünftiger Einsatz der Absicherungsmassnahmen gegen die Delkreder- /Kreditrisiken

▲ Die Entwicklung des Einsatzes der Absicherungsmassnahmen gegen die Delkreder- /Kreditrisiken wird als mehrheitlich stabil eingeschätzt, öfter werden die «Garantie» sowie die «Bonitätsabklärungen über Kunden» eingesetzt werden.

# «Wir verkaufen immer an unsere Partner im Ausland, nie direkt an uns unbekannte Kunden im Exportland»

Aussage eines Umfrageteilnehmenden

# 10.4 Politische Risiken absichern



Politische Risiken entstehen aufgrund staatlicher Massnahmen wie Sanktionen, Enteignungen oder Beschlagnahmungen in den Exportländern. Aber auch durch das Transfer- und Konvertierungsrisiko, wegen geänderter Regulatorien (Zollvorschriften) oder schlicht staatlicher Willkür im Ausland. 38% der befragten Unternehmen gaben an, stark oder

mittel von diesem Risiko betroffen zu sein (Seite 12). Die Absicherungsmassnahmen, welche die Unternehmen gegen politische Risiken einsetzen, sind in untenstehender Abbildung aufgeführt. Speziell gefragt wurde nach dem Trend zum Protektionismus (Seite 34). Das politische Risiko weist die höchsten Angaben bei «Risiko wird zunehmen» aus.

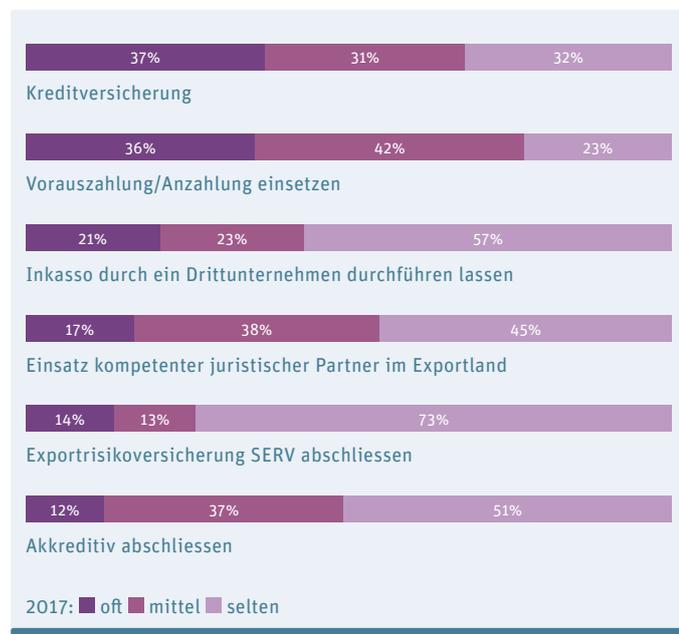
## Welche Massnahmen setzt Ihr Unternehmen ein, um politische Risiken abzusichern?

► Die «Vorauszahlung/Anzahlung» und das Akkreditiv sind die von den Unternehmen am häufigsten eingesetzten Absicherungsmassnahmen des politischen Risikos. Beide Massnahmen sichern den Lieferanten vor einem Verlust des Rechnungsbetrages, falls zwischen Vertragsabschluss und Lieferung der Produkte die Zahlung des Kunden durch politische Ereignisse verunmöglicht wird. Weitere Massnahmen: «Commandes mensuelles/trimestrielles, Zeitnahe Rechnungsstellung, Zahlungsplan, Zug-um-Zug-Geschäftsabwicklung, Abwicklung über Drittfirmen mit Exportererfahrung und Ableger in der Schweiz, cash against documents, Verkauf über Agenten/Wiederverkäufer, Politische Kontakte».



Absicherung des politischen Risikos («Vorauszahlung/Anzahlung» in Umfrage 2016 aufgenommen aufgrund der offenen Angaben in der Umfrage 2015)

## Wie oft hat Ihr Unternehmen in den letzten 12 Monaten folgende Massnahmen eingesetzt?



Häufigkeit des Einsatzes der Absicherungsmaßnahmen gegen politische Risiken

▲ Vor allem die «Kreditversicherung» und die «Vorauszahlung/Anzahlung» werden von den Unternehmen oft eingesetzt.

## Wie schätzen Sie die Entwicklung des Einsatzes in den nächsten 12 Monaten ein?



Zukünftiger Einsatz der Absicherungsmaßnahmen gegen politische Risiken

▲ Die Unternehmen geben an, die Instrumente zur Absicherung der politischen Risiken mehrheitlich in etwa gleicher Intensität in Zukunft einzusetzen.

# 10.5 Risiken der fehlenden Rechtssicherheit absichern



Die fehlende Rechtssicherheit bezeichnet die Situation in Exportländern, in denen z. B. Verträge nicht oder nur sehr schwer durchzusetzen sind, Korruption ein Thema ist, Partner Know-how unrechtmässig einsetzen und illegale Produktkopien vorkommen. 27% der befragten Unter-

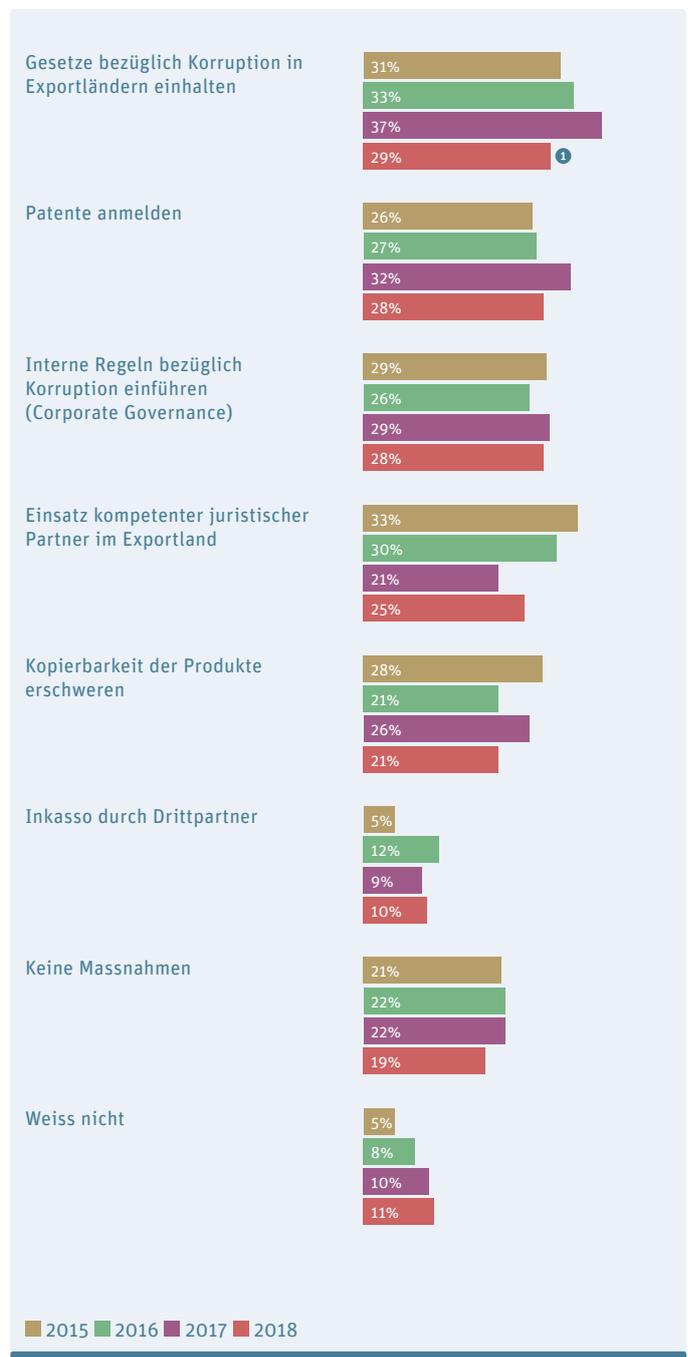
nehmen gaben an, stark oder mittel von diesem Risiko betroffen zu sein (Seite 12). Die von den Unternehmen eingesetzten Absicherungsmaßnahmen gegen die fehlende Rechtssicherheit sind in untenstehender Abbildung aufgeführt.

## Welche Massnahmen ergreift Ihr Unternehmen, um eine allfällig fehlende Rechtssicherheit abzusichern?

► Die Zahl der Unternehmen, die angeben, «Gesetze bezüglich Korruption in Exportländern einhalten» bleibt über die ganze Dauer der Untersuchung auf eher tiefem Niveau. Die Hierarchie der eingesetzten Instrumente ist gleich wie in den vergangenen Jahren. Die Produkte der Swiss Sonic AG wurden in China unrechtmässig kopiert (Seite 33). Das Unternehmen konnte dieses Problem durch gute Beziehungen in das Top-Management des Kundenunternehmens lösen. Trotz dieses Vorfalles setzt das Unternehmen nicht auf eine verstärkte Patentierung der Produkte, weil damit z.T. Konkurrenten auf neue Möglichkeiten aufmerksam gemacht werden. Eine gute Partnerschaft mit den Vertretungen im Ausland ist die beste Absicherung gegen das Risiko der fehlenden Rechtssicherheit für die Swiss Sonic AG. Ein Handschlag von einem echten Partner ist oft mehr wert als ein langer Vertrag!

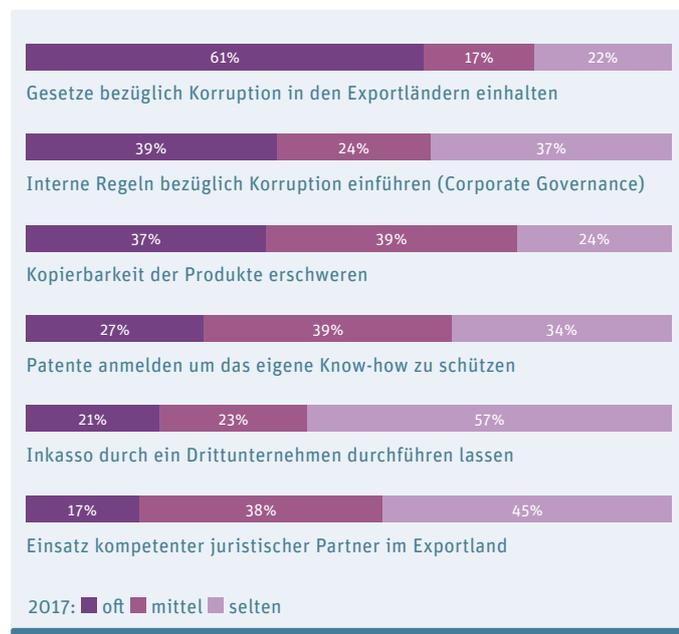
Als weitere Massnahmen zur Absicherung des politischen Risikos wurden erwähnt: «Nous choisissons d'autres pays, Fabrication en Suisse/France, zeitnahe Rechnungsstellung, Vorauszahlung/Letter of Credit, Rigoroses durchsetzen des Markenschutzes, Lieferstop bei Zahlungsverzug, mile stone payment, Schneller entwickeln, als andere kopieren können, Wir exportieren nicht in Länder mit derart Risiken, Vorkasse, Lieferung Incoterms DAP (Verzollungsrisiko beim Auslandkunden), Verkauf über Agenten/Wiederverkäufer».

❶ Nur 29% der Unternehmen geben an, die Gesetze der Exportländer in Bezug auf die Korruption einzuhalten. Möglicherweise hat dieser tiefe Wert damit zu tun, dass die meisten sehr wichtigen Exportländer ein tiefes Korruptionsniveau aufweisen. In diesen Ländern sind die Unternehmen somit nicht mit derartigen Praktiken konfrontiert. In den sehr kritischen Ländern verkaufen viele Unternehmen über Vertriebspartner und sind deshalb nicht direkt im Kundenkontakt. In Tabelle 3 sind die wichtigsten Exportländer mit ihrem Rang im Corruption Perception Index aufgeführt. Der Korruptionswahnehmungsindex (englisch Corruption Perceptions Index) wird von Transparency International erstellt. Dies ist eine internationale Nichtregierungsorganisation mit dem Ziel der Bekämpfung der Korruption. Der Index wird in Form eines Rankings veröffentlicht, das das wahrgenommene Korruptionsniveau im öffentlichen Sektor von 180 Staaten vergleicht. Je tiefer der Rang, desto tiefer ist das wahrgenommene Korruptionsniveau im entsprechenden Land. Die Übersicht zeigt, dass die meisten Exportländer der Schweiz tiefe Ränge in diesem Index aufweisen.



Absicherung der fehlenden Rechtssicherheit

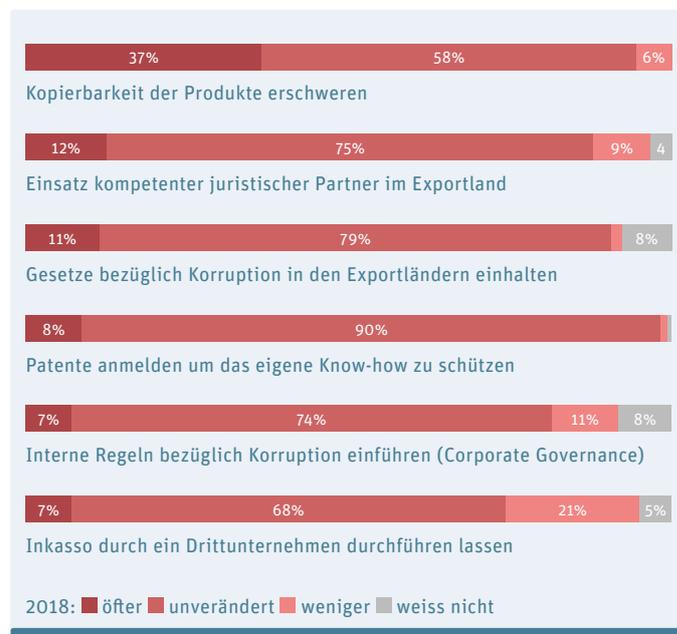
## Wie oft hat Ihr Unternehmen in den letzten 12 Monaten folgende Massnahmen eingesetzt?



Häufigkeit des Einsatzes der Absicherungsmassnahmen gegen die Risiken der fehlenden Rechtssicherheit

▲ Die Massnahme «Gesetze bezüglich Korruption in den Exportländern einhalten» wird durch die Unternehmen, die diese Absicherungsmassnahme einsetzen, sehr intensiv angewandt. Dies steht wohl im Zusammenhang damit, dass Unternehmen, die in Länder mit entsprechenden Problemen exportieren, sich deren bewusst sind und entsprechend handeln. Im Weiteren werden die Absicherungsmassnahmen «Interne Regeln bezüglich der Korruption einführen» und die «Kopierbarkeit der Produkte erschweren» intensiv eingesetzt.

## Wie schätzen Sie die Entwicklung des Einsatzes in den nächsten 12 Monaten ein?



Zukünftiger Einsatz der Absicherungsmassnahmen gegen die Risiken der fehlenden Rechtssicherheit

▲ Die Unternehmen schätzen, die Absicherungsmassnahme «Kopierbarkeit der Produkte erschweren» in Zukunft intensiver einzusetzen. Die Entwicklung des Einsatzes der anderen Absicherungsmassnahmen gegen das Risiko der fehlenden Rechtssicherheit wird als mehrheitlich gleichbleibend eingeschätzt.

## Untersuchte Länder

Länder in Untersuchung	Export 2017 in Prozent	Rang im Corruption Perception Index 2017	Länder in Untersuchung	Export 2017 in Prozent	Rang im Corruption Perception Index 2017
Deutschland	19%	12	Spanien	3%	42
USA	15%	16	Niederlande	2%	8
China und Hongkong	8%	China: 41   Hongkong: 13	Singapur	2%	6
Frankreich	6%	23	Australien	1%	13
Italien	6%	54	Russland	1%	135
Grossbritannien	5%	8	Brasilien	1%	96
Japan	3%	20	Türkei	1%	81
Golfstaaten	3%	Zwischen VAE: 21 und Bahrain: 103	Indien	1%	81
Österreich	3%	16	Zum Vergleich: Schweiz		3
Belgien	3%	16			

Rang der wichtigsten Exportländer im Corruption Perception Index 2017 (www.transparency.org, abgefragt am 22. Februar 2018)

## 10.6 Interkulturelle Risiken absichern



Interkulturelle Risiken resultieren aus Verständnisproblemen aufgrund unterschiedlicher Sprache, Mentalität, Kultur, Sitten und Gebräuche sowie anderen geschäftlichen Gewohnheiten in Exportländern. 28% der befragten Unternehmen gaben an, stark oder mittel von diesem Risiko betroffen zu sein (Seite 12).

Verständnisprobleme mit Absatzpartnern oder Kunden in Exportländern können dazu führen, dass die Geschäfte eines Exportunternehmens erheblich beeinträchtigt werden.

Gerade im Verkauf hochwertiger Industriegüter – Hauptexportprodukte vieler Schweizer Unternehmen – zieht sich der Verkaufsprozess oft über eine lange Zeitperiode hin. Der Aufbau einer Beziehung mit den ausländischen Kunden und Partnern, die auf Vertrauen basiert, ist deshalb besonders wichtig. Für einen erfolgreichen Abschluss des Verkaufsprozesses benötigt es auch ein Verständnis der Kultur des Ziellandes. Die von den Unternehmen eingesetzten Absicherungsmaßnahmen gegen die interkulturellen Risiken sind in untenstehender Abbildung aufgeführt.

### Welche Massnahmen setzt Ihr Unternehmen ein, um das interkulturelle Risiko abzusichern?

► Die Absicherung des interkulturellen Risikos geschieht vor allem über «Engen Kontakt zu Vertriebspartnern im Ausland aufbauen», diese Erkenntnis hat auch die Umfrage 2018 wiederum bestätigt. Für die Swiss Sonic sind die ausländischen Partner von hoher Bedeutung (Seite 33). Dabei strebt das Unternehmen eine echte, auch persönliche, Partnerschaft mit den Vertretungen an. Bei jedem Vertreter versucht die Swiss Sonic, eine/n sogenannte/n «Mr./Mrs. Ultrascal» zu entwickeln. Ziel ist es, damit einen Markenbotschafter beim Vertreter aufzubauen, der die Swiss Sonic Produkte gut kennt und diese innerhalb und ausserhalb der Vertretung proaktiv vertreibt.

Aber auch der «Einbezug interkultureller Erfahrungen» beim Rekrutierungsentscheid neuer Mitarbeitender sowie bei der «Wahl von Vertriebspartnern im Ausland» ist für die Unternehmen von Bedeutung. Als weitere Massnahmen wurden genannt: «Standortgründungen im Ausland, Mitarbeitende aus dem Ausland bei uns eingestellt, Wir setzen trotz Video/skype, etc. auf persönlichen internationalen Austausch, Eigene Filialen in den Ländern».



Absicherung des interkulturellen Risikos («Engen Kontakt zu Vertriebspartnern im Ausland aufbauen» in Umfrage 2016 aufgenommen aufgrund der offenen Angaben in der Umfrage 2015)



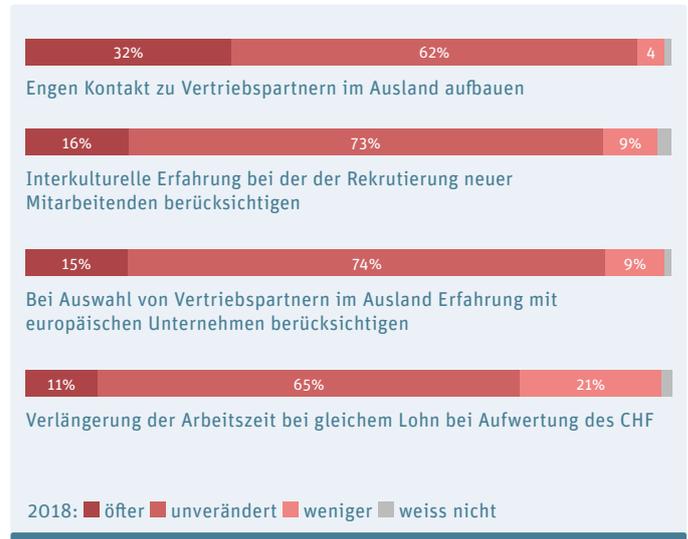
## Wie oft hat Ihr Unternehmen in den letzten 12 Monaten folgende Massnahmen eingesetzt?



Häufigkeit des Einsatzes der Absicherungsmassnahmen gegen die interkulturellen Risiken

▲ Der Aufbau des engen Kontakts zu Vertriebspartnern im Ausland wurde auch dieses Jahr nicht nur als die am häufigsten, sondern auch als die am intensivsten eingesetzte Absicherungsmassnahme gegen das interkulturelle Risik bezeichnet. Die sehr hohe Bedeutung der internationalen Vertriebspartner für Schweizer Exporteure wird durch dieses Ergebnis wiederum eindrücklich bestätigt.

## Wie schätzen Sie die Entwicklung des Einsatzes in den nächsten 12 Monaten ein?



Zukünftiger Einsatz der Absicherungsmassnahmen gegen die interkulturellen Risiken

▲ Der enge Kontakt zu den Vertriebspartnern im Ausland soll auch in den nächsten 12 Monaten weiter intensiviert werden. Der Einsatz der anderen Massnahmen wird in etwa gleich intensiv bleiben wie im letzten Jahr.

# «Ein Handschlag eines echten Partners ist mehr wert als ein langer Vertrag»

Interview Swiss Sonic, Seite 33

# 10.7 Sicherheitsrisiken absichern



Sicherheitsrisiken im Exportgeschäft resultieren aus Krieg, Revolutionen, Seuchen, Terror und höherer Gewalt (Erdbeben, Vulkane, Überschwemmungen). 29% der befragten Unternehmen

sind stark oder mittel von diesem Risiko betroffen (Seite 12). Die von den Unternehmen eingesetzten Absicherungsmaßnahmen gegen Sicherheitsrisiken sind in untenstehender Abbildung aufgeführt.

## Welche Massnahmen setzt Ihr Unternehmen gegen das Sicherheitsrisiko ein?

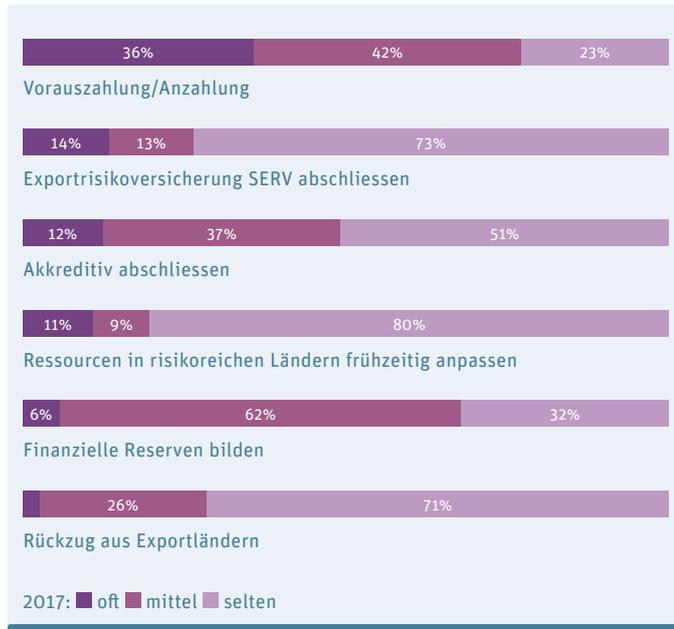
► Wie in den letzten Jahren werden die Sicherheitsrisiken vor allem durch die Absicherungsmaßnahmen «Vorauszahlung/Anzahlung», die «Proaktiven Informationen der Mitarbeitenden» sowie das «Akkreditiv» abgesichert. Der «rechtzeitige Rückzug aus gefährvollen Gebieten», das «Bilden von finanziellen Reserven» sowie die «proaktive Information von Mitarbeitenden» sind weitere wichtige Absicherungsmaßnahmen gegen das Sicherheitsrisiko. Als weitere Massnahmen gegen dieses Risiko wurden genannt: Enger und stetiger Kontakt mit den ausländischen Kunden, Anfragen bei SECO, Keine eigene Geschäftsinfrastruktur im Ausland – Vertrieb ausschliesslich über domizilierte Partnerfirmen.



Absicherung des Sicherheitsrisikos («Vorauszahlung/Anzahlung» in Umfrage 2016 aufgenommen aufgrund der offenen Angaben in der Umfrage 2015)



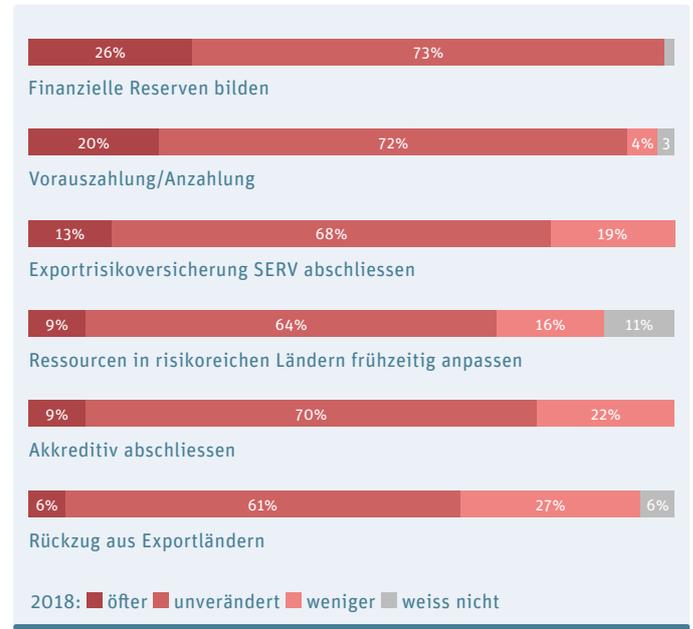
## Wie oft hat Ihr Unternehmen in den letzten 12 Monaten folgende Massnahmen eingesetzt?



Häufigkeit des Einsatzes der Absicherungsmassnahmen gegen Sicherheitsrisiken

▲ Die Vorauszahlung/Anzahlung wird oft als Absicherungsmassnahme gegen das Sicherheitsrisiko eingesetzt. Die anderen Instrumente werden mittel bis selten eingesetzt. Dies ist sicher ein Zeichen dafür, dass Schweizer Exporteure Zielländer verlassen, bevor ein systematisches Sicherheitsrisiko für ihre Mitarbeitenden – wie beispielsweise Krieg – herrscht.

## Wie schätzen Sie die Entwicklung des Einsatzes in den nächsten 12 Monaten ein?



Zukünftiger Einsatz der Absicherungsmassnahmen gegen Sicherheitsrisiken

▲ Die Entwicklung des Einsatzes der Absicherungsmassnahmen gegen die Sicherheitsrisiken wird mehrheitlich als stabil eingeschätzt.

# 11. Absicherungen der Risiken im Export am Beispiel dreier Unternehmen

Mit drei Unternehmen wurden Interviews durchgeführt, um den Umgang mit den Risiken im Export an konkreten Beispielen

aufzeigen zu können. Es handelt sich dabei um die Leutenegger + Frei AG, die Piguet Frères S.A. und die Swiss Sonic AG.

---

# 11.1 Leutenegger + Frei AG

Lieferant von Anlagen für die industrielle Oberflächen- und Thermotechnik sowie Backöfen für Bäckereien, Andwil.  
Ansprechpartner: Hanspeter Ziegler, Finanzchef und Mitglied der Geschäftsleitung. [www.leutenegger.com](http://www.leutenegger.com)

Die Leutenegger + Frei AG ist ein inhabergeführtes Familien-Unternehmen mit 62 Mitarbeitenden. Das Unternehmen entwickelt seit mehr als 60 Jahren Backöfen für Bäckereien und seit über 45 Jahren Industrieanlagen, stellt diese her und montiert sie bei den Kundenunternehmen. Die Kernkompetenzen liegen im Anlagenbau für industrielle Oberflächen- und Thermotechnik sowie für Backöfen

und Gärstopanlagen in der betrieblichen Anwendung. Der jährliche Exportanteil des Unternehmens bewegt sich zwischen 50% und 70% des Umsatzes. Die Leutenegger + Frei AG konzentriert sich auf Deutschland, Österreich und Norditalien. Ein Exportwachstum wird vor allem in Deutschland aufgrund der guten Konjunktur und vermehrter Verkaufsanstrengungen in diesem Land erwartet.

Die Nichtzugehörigkeit der Schweiz zur EU ist in Zollangelegenheiten spürbar. Die Anforderungen der ausländischen Zollbehörden sind nicht immer klar. Da es sich bei Anlagenlieferungen meistens um Werklieferungen, d.h. inklusive Montage, handelt, werden auch die mehrwertsteuerlichen Aspekte von den Kunden und deren Steuerberatern nicht immer verstanden. Unterstützung durch die Schweizer Behörden gibt es wenig.

Da die Banken gegenüber den KMU, trotz zu zahlender Negativzinsen an die Nationalbank, sehr restriktiv in der Vergabe von Krediten sind, sollte der Staat hier für die Banken einen Anreiz schaffen oder direkt Kredite gewähren.

Das Swissness Image ist sehr wichtig für die Leutenegger + Frei AG. Die offerierten Preise des Unternehmens sind durchschnittlich rund 10% höher als diejenigen der europäischen Konkurrenz. Dank des guten Rufs eines Schweizer Produktes werden trotzdem Aufträge gewonnen. Dies spielt auch bei Kunden in der Schweiz eine wichtige Rolle. Die Swissness Gesetzgebung ist für das Unternehmen kein Problem, weil annähernd 100% der Wertschöpfung in der Schweiz stattfindet.

Das wichtigste Risiko, nebst dem konjunkturellen, ist das **Währungsrisiko**. Das Unternehmen kalkuliert sehr vorsichtig mit einer Währungs-Sicherheits-Marge, aber ein Verfall von 20% wie im 2015 kann auch damit nicht kompensiert werden. Der Währungsschock ist noch nicht verdaut. Der Eurokurs müsste sich noch um mindestens 10% verbessern, damit das Unternehmen eine befriedigende Marge erwirtschaften könnte. Als Gegenmassnahmen hat das Unternehmen das Einkaufsvolumen im Ausland erhöht, lässt Schweizer Lieferanten, die im Euroraum fertigen oder einkaufen, in Euro fakturieren und verlangt Währungsrabatte. Diese Massnahmen haben dazu geführt, dass 90% der Euros nicht in Franken getauscht werden müssen.

Zur Absicherung des **Delkredererisikos** verlangt das Unternehmen Teil-Vorauszahlungen. Ein typischer Ablauf der Kundenzahlungen bei einer Anlage ist: 30% (des Verkaufspreises) als Vorauszahlung bei Bestellung, 40% nach Lieferung, 20% nach Montage und 10% nach der finalen Abnahme durch den Kunden. Das Unternehmen setzt keine Akkreditive oder Kreditversicherungen ein, da die Kunden meist Grossunternehmen sind, bei denen ein Zahlungsausfall eher unwahrscheinlich ist. Darüber hinaus sind Akkreditive teuer. Mit der Schweizerischen Exportrisikoversicherung des Bundes (SERV) wird zusammengearbeitet. Dies auf Wunsch der Banken, die damit ihre abgegebenen Garantien für Anzahlungen von Kunden absichern möchten.

Weitere Risiken wie das **politische oder das interkulturelle Risiko** sind weniger wichtig, da das Unternehmen sich auf Deutschland, Österreich und Norditalien konzentriert. **Cyberisiken** sind eine sehr wichtige Thematik, da das Unternehmen im Anlagebau tätig ist, bei dem Automatisierungssoftware und digitale Integration durch z.B. Online Monitoring eine wichtige Rolle spielen. Ein externes Unternehmen analysiert und optimiert laufend den Status und den Umgang mit Cyberisiken.

## 11.2 Piguet Frères S.A.

Lieferant von Komponenten und Baugruppen für Mikrotechnik, Medizinaltechnik, Messtechnik und die Instrumentenfertigung, Le Brassus.  
Ansprechpartner: Frédéric Meylan, Direktor. [www.piguet-freres.ch](http://www.piguet-freres.ch)

Die Piguet Frères ist in der Bearbeitung, Fertigung und Montage von Komponenten und Baugruppen für die Mikrotechnik, die Medizintechnik, die Messtechnik und die Instrumentenfertigung tätig. Das 130 Jahre alte Unternehmen fertigt mit 30 Mitarbeitenden hochpräzise und komplexe Komponenten für medizinische Endprodukte wie z.B. Sonden für die Herzchirurgie, Implantate für die Gehirn- und für die Augenchirurgie. Andere Produkte sind z.B. Elektroden für die Erdölforschung, die extremste Bedingungen aushalten müssen. Das Unternehmen ist ebenfalls spezialisiert auf die Bearbeitung von extraharten Materialien, die sich nicht mit her-

kömmlichen Werkzeugen wie Bohrern oder Fräsen bearbeiten lassen. 60–70% des jährlichen Umsatzes werden durch Export erwirtschaftet. Hauptexportländer sind Norwegen, Schweden, Frankreich sowie die USA. Das Unternehmen verfolgt die «follow the customer» Strategie, d.h. wenn ein Kunde ein Fertigungswerk in ein neues Land verlegt, beliefert die Piguet Frères dieses Werk im neuen Exportland. Die Swissness ist für das Unternehmen von Bedeutung. Vor allem europäische Kunden schätzen die Genauigkeit, Pünktlichkeit und Verlässlichkeit des Unternehmens.

Das **Währungsrisiko** wird vor allem über die Rechnungsstellung in Franken abgesichert. Dies wird von den europäischen Kunden akzeptiert. In die USA erfolgt die Rechnungsstellung in USD. Der Einkauf im Ausland ist kein geeignetes Mittel für die Absicherung des Währungsrisikos, da der Materialanteil an den Produktkosten nur etwa 1% beträgt. Im wichtigen Marktsegment der Medizinaltechnik ist der Status des «qualified supplier» von Bedeutung. Die Kunden sind auch bei Preisänderungen eher den bestehenden Lieferanten treu, weil ein neuer Lieferant einen langen Qualifikationsprozess durchlaufen müsste.

Das **Delkredererisiko** wird über Vorauszahlungen abgesichert. Sobald eine gute Zusammenarbeit mit einem Kunden hergestellt ist, wird ein Zahlungsziel von 30 Tage gewährt. Gerade sehr grosse Kunden versuchen vermehrt das Zahlungsziel auf 45 Tage oder sogar 60 Tage zu erhöhen. Das Unternehmen setzt keine Akkreditive und keine Kreditversicherung ein. Aufgrund der langjährigen guten Zusammenarbeit mit den Kunden sind Zahlungsausfälle sehr selten.

Das **politische Risiko** spielt eine grosse Rolle. Es besteht Unsicherheit darin, ob die USA nach den im Januar 2018 eingeführten Strafzöllen auf Waschmaschinen und Solarzellen weitere Produkte ähnlich behandeln werden. Dies könnte das Geschäft mit den USA empfindlich treffen. Amerikanische Kunden äussern vermehrt den Wunsch nach «America First», d.h. den Bezug aller Teile von amerikanischen Lieferanten. Ein weiteres politisches Risiko besteht in der Art und Weise, wie die Masseneinwanderungsinitiative oder allfällige ähnliche Initiativen umgesetzt werden, da 70% der Mitarbeitenden des Unternehmens aus Frankreich stammen.

Das **konjunkturelle Risiko** besteht für die Piguet Frères vor allem dadurch, dass ausländische Konkurrenten in der Produktqualität immer besser werden. Das Unternehmen konzentriert sich deshalb auf Innovation, um hochkomplexe Teile fertigen zu können. Im Weiteren wird auch die hohe Flexibilität in Bezug auf Kundenwünsche, z.B. kleine Bezugsmengen, gepflegt. Das **interkulturelle Risiko** ist von geringer Bedeutung, da Skandinavien der wichtigste Markt ist.

Die **Cyberisiken** sind absolut zentral für das Unternehmen, weil die gesamte Betriebsführung von der IT abhängt. Das Unternehmen trifft die für dieses Risiko nötigen Absicherungsmaßnahmen durch die Herstellung von Redundanz und durch die Zusammenarbeit mit einem Drittanbieter, der über die nötigen IT Sicherheitskenntnisse verfügt.

## 11.3 Swiss Sonic AG

Hersteller von Ultraschallkomponenten für den Einsatz im Standard- und Sondermaschinenbau, Arbon.  
Ansprechpartner: Jürg Bernet, Inhaber und Geschäftsleiter. [www.swiss-sonic.ch](http://www.swiss-sonic.ch)

Das Unternehmen Swiss Sonic entwickelt und fertigt Ultraschallkomponenten für den Einsatz im Standard- und Sondermaschinenbau. Die Produkte werden eingesetzt zum Schweißen von thermoplastischen Kunststoffen sowie zum Schweißen und Schneiden von Geweben. Beispielanwendungen sind die Befestigung von Stossstangen an der Karosserie von Automobilen und die Ausflussventile von Kaffeemaschinen. Das Unternehmen beliefert mit 18 Mitarbeitenden Märkte in Europa, vor allem Deutschland, Frankreich, Belgien und in Asien, vor allem China, Indien, Malaysia und Taiwan. Der Exportanteil am Umsatz beträgt 60%. Ein Viertel der Exporte geht nach China. Wachstumschancen bestehen im Export nach Taiwan, Indien und Belgien.

Das Unternehmen spürt protektionistische Tendenzen, vor allem in der Zollabfertigung in Spanien, Italien und der Türkei, die sich zum Teil sehr aufwendig gestalten und lange dauern können. Unterstützung bei diesen Vorfällen von der Schweizer Verwaltung erwartet das Unternehmen nicht.

Das Swissness Image ist sehr wichtig für den Erfolg im Verkauf, vor allem im Fernen Osten. Dieses Image ermöglicht zum Teil über 10% höhere Preise als die Konkurrenz bei gleichem Produktangebot.

Das wichtigste Exportrisiko ist das Währungsrisiko. Die Freigabe des Frankenurses im Januar 2015 hat zu einer tieferen Marge geführt, aber das Unternehmen hatte sich vorgängig darauf vorbereitet. Die Swiss Sonic hat bereits vor der Freigabe mit einem 1:1 Kurs budgetiert. Das Unternehmen verfolgt die Politik, trotz Eurokurs vor allem in der Schweiz einzukaufen. Diese Politik wird nur bei Produkten nicht eingehalten, die im Euroraum produziert und vom Schweizer Vertreter ohne Mehrleistung zu stark erhöhten Preisen weiterverkauft werden.

Eine Aufschlagkalkulation ist heute nicht mehr möglich. Die Marktpreise sind bekannt und das Unternehmen muss die Prozesse soweit optimieren, dass es mit den bestehenden Marktpreisen eine Marge erwirtschaften kann. Preiserhöhungen sind möglich über innovative, neue Produkte.

Die Absicherung des **Delkredererisikos** erfolgt über eine 100% Vorauszahlung für Kunden aus dem Ausland und aus der Schweiz. Die Kunden akzeptieren dies. Falls ein potenzieller Kunde keine Vorauszahlung akzeptiert, wird er nicht beliefert. Kreditversicherung und Akkreditive werden nicht eingesetzt. Versuche zur Zusammenarbeit mit der SERV Exportrisikoversicherung wurden durchgeführt.

Das **interkulturelle Risiko** sowie das **Risiko der fehlenden Rechtssicherheit** spielen eine wichtige Rolle, vor allem in den Ländern des Fernen Ostens. Das Unternehmen wählt die Vertretungen im Ausland sorgfältig aus. Hohe Bedeutung wird den interkulturellen Un-

terschieden beigemessen. Dabei wird eine echte, auch persönliche, Partnerschaft mit den Vertretungen angestrebt. Bei jedem Vertreter versucht die Swiss Sonic eine/n sogenannte/n «Mr./Mrs. Ultraschall» zu entwickeln. Ziel ist es, damit einen Markenbotschafter beim Vertreter aufzubauen, der die Swiss Sonic Produkte gut kennt und diese innerhalb und ausserhalb der Vertretung proaktiv vertritt. Eine gute Partnerschaft mit den Vertretungen ist auch die beste Absicherung gegen das Risiko der fehlenden Rechtssicherheit in gewissen Exportmärkten: Ein Handschlag von einem echten Partner ist oft mehr wert als ein langer Vertrag! Der Eintritt in einen neuen Markt wird auch deshalb gut analysiert, weil ein Marktaustritt praktisch unmöglich ist. Die Vertretungen und Endkunden erwarten eine langfristige Betreuung mit Neuprodukten und mit Ersatzteilen. Teilkomponenten der Produkte der Swiss Sonic wurden in China vor einigen Jahren unrechtmässig kopiert. Das Unternehmen wurde darauf aufmerksam durch eine ungewöhnlich hohe Anzahl von Servicefällen. Das Problem konnte in Abstimmung mit dem chinesischen Partner gut gelöst werden. Trotz dieses Vorfalls setzt das Unternehmen nicht auf eine verstärkte Patentierung der Produkte, weil damit z.T. Konkurrenten auf neue Möglichkeiten aufmerksam gemacht werden.

Die Swiss Sonic investiert dagegen viel in Forschung und Entwicklung mit dem Ziel, bei allfälligen Kopien bereits einen Schritt weiter zu sein. Die **Cyberisiken** sind von hoher Bedeutung für das Unternehmen. Es hat deshalb sein IT-Konzept darauf ausgerichtet und hat einen externen Dienstleister beauftragt, der auf IT-Sicherheit spezialisiert ist.

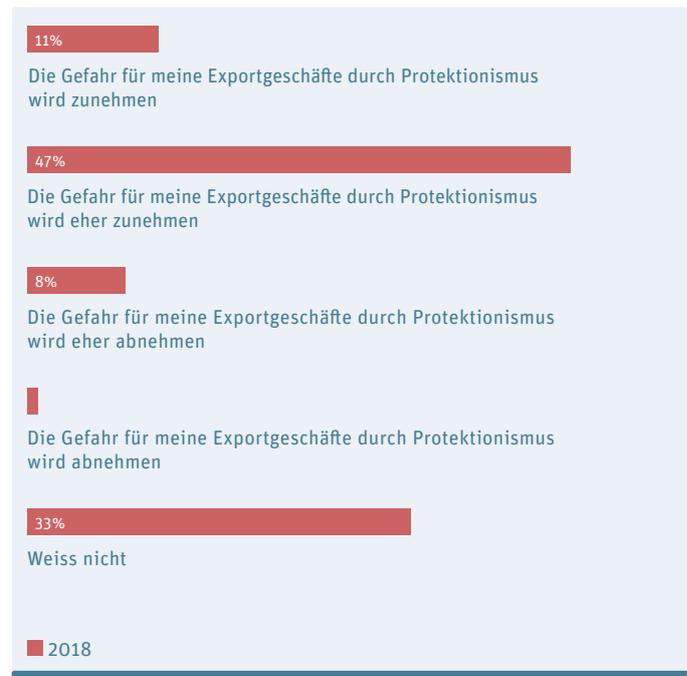
# 12. Einschätzung der Entwicklung des Protektionismus

Protektionismus bezeichnet den Schutz einer Volkswirtschaft durch tarifäre (z.B. hohe Importzölle) oder nicht-tarifäre Massnahmen (z.B. komplizierte Abwicklung bei Importen). Eine neue Welle des Protektionismus – ausgelöst durch Trump und verstärkt durch Gegenmassnahmen von Ländern wie China – wird für möglich gehalten. Deshalb wurde dieses Thema speziell abgefragt. Es ist sehr aktuell: Im Januar 2018 setzte die USA neue Strafzölle ein, die sich hauptsächlich gegen chinesische Solar-Produzenten, aber auch gegen Hersteller von Waschmaschinen richten.<sup>1</sup> Bis dahin wurden 2017 durch die USA weniger entsprechende Massnahmen eingeführt als erwartet worden war. Dies kann sich aber im Jahr 2018 ändern:

«So far, the president’s actions on trade have been more moderate than his campaign speeches suggested. Mr. Trump withdrew the United States from a Pacific Rim trade pact and opened other, existing trade deals to renegotiations. But he has yet to impose any of the broad tariffs that he has argued are necessary to give American companies a fair shot in a global economy. In 2018, Mr. Trump will have several opportunities to punish foreign rivals as the final decider in a series of unusual trade cases that were initiated last year. These cases, which were brought under little-used provisions of trade laws, give the president broad authority to impose sweeping tariffs or quotas on foreign products».<sup>2</sup>

Mit 58% gibt eine Mehrheit der Umfrageteilnehmenden an, dass die Entwicklung des Protektionismus eine Gefahr für ihr Geschäft darstellt. Dieses Ergebnis wird durch die Interviews bei drei Schweizer Exporteuren gestützt – nicht nur in Bezug auf die USA. Erwähnt werden auch Italien, Spanien, die Türkei (Seite 33) und China in den Kommentaren zu dieser Frage. Mit 33% weist diese Frage einen hohen Anteil «Weiss nicht» – Antworten auf. Dies ist ein Hinweis auf die grosse Unsicherheit der Unternehmen in Bezug auf die weitere Entwicklung des Protektionismus. Im gleichen Zusammenhang steht die Tatsache, dass das politische Risiko die höchsten Werte bei der Frage nach der Zunahme aufweist (Seite 13). Die Leutenegger + Frei AG (Seite 31) spürt protektionistische Tendenzen vor allem in der Zusammenarbeit mit den Zollbehörden der drei Exportländer, ähnliche Erfahrungen hat sie Swiss Sonic AG vor allem mit den Zollbehörden von Italien, Spanien und der Türkei. Für die Pignet Frères spielt die weitere Entwicklung in Bezug auf Strafzölle für Importe in die USA eine sehr wichtige Rolle, da die USA ein Hauptexportland dieses Unternehmens ist.

Schweizer Unternehmen sind in Bezug auf die neuen protektionistischen Massnahmen der USA bereits aktiv, als Beispiel die Aussage eines Umfrageteilnehmenden: «Wir sind in Verhandlung mit US-Behörden, um auf eine Ausnahmeliste für Strafzölle auf Solarmodulen zu gelangen». Schweizer Exporteure setzen zum Teil auf ihre Konzentration auf hochspezifische Nischen: «Wir sind ein Nischenanbieter, entsprechend können wir meist unter dem Radar agieren. Oft betrifft Protektionismus nur grosse Industriezweige wie z.B. Solar-, Auto-, oder Haushaltsgeräteindustrie». Im Weiteren wird vermutet, dass neue Regulatorien – erwähnt werden hier die Medizinprodukte – vor allem ein protektionistisches Ziel haben könnten.



Entwicklung des Protektionismus

# 13. Einsatz von Kreditversicherungen

Ein zentrales Instrument für die Absicherung des Delkredererisikos ist die Kreditversicherung. Sie versichert ein Unternehmen gegen den Ausfall von Forderungen aus Warenlieferungen oder Dienstleistungen. Die Teilnehmenden der Umfrage, die keine Kreditversicherung abgeschlossen haben, wurden gefragt, warum sie dieses Instrument nicht einsetzen. Es erstaunt, dass 88% angeben, dass sie keine Kreditversicherung einsetzen, weil die Fälle von Zahlungsausfällen im Ausland sehr selten sind. Es scheint, dass viele Unternehmen annehmen, die Vergangenheit sei ein guter Hinweis darauf, was in Zukunft vorkommen könnte. Lediglich 1% der Umfrageteilnehmenden gibt an, eine Kreditversicherung wegen ungenügender

Leistungen nicht mehr einzusetzen. Die Qualität der auf dem Markt angebotenen Produkte scheint zu stimmen. 18% der Umfrageteilnehmenden geben an, dass sie nicht wissen, dass Umsatz im Ausland über eine Versicherung abgesichert werden kann. Für 37% der Umfrageteilnehmenden sind die Preise einer Kreditversicherung zu hoch im Vergleich zur erzielten Marge, wobei hier mit 44% «Weiss nicht» – Antworten eine Unsicherheit der Antwortenden festgestellt werden kann. Als weiterer Grund dafür, keine Kreditversicherung einzusetzen, wird in den Kommentaren vor allem der Einsatz der Vorauszahlung zur Absicherung des Delkredererisikos erwähnt – z.T. erfolgt diese mit einem Vorauszahlungsrabatt.



Gründe für den Nicht-Einsatz einer Kreditversicherung

# 14. Gründe für die Änderung des Risikoverhaltens

Die «Aufwertung des Schweizer Frankens» führt die Rangliste der Gründe an, die Unternehmen zu einer Änderung des Risikoverhaltens veranlassen. Weitere wichtige Gründe sind: «Tiefe Margen und Margenerosion im Export»; «Klumpenrisiko», «Internationale Krisen» sowie «Debitorenverluste im Ausland». Volksabstimmungen in

der Schweiz haben bis heute kaum zu einem veränderten Risikoverhalten geführt. Bei wichtigen Gründen wie der «Aufwertung des Frankens» und den «Tiefen Margen» sind die Anzahl Nennungen seit der Umfrage 2017 zurückgegangen. Dies ist wohl die Folge der allgemein eher entspannteren Lage im Bereich der Währungsrisiken.

Welche Gründe führen dazu, dass Ihr Unternehmen den Umgang mit Risiken im Export und den Einsatz der Absicherungsmaßnahmen überdenkt?

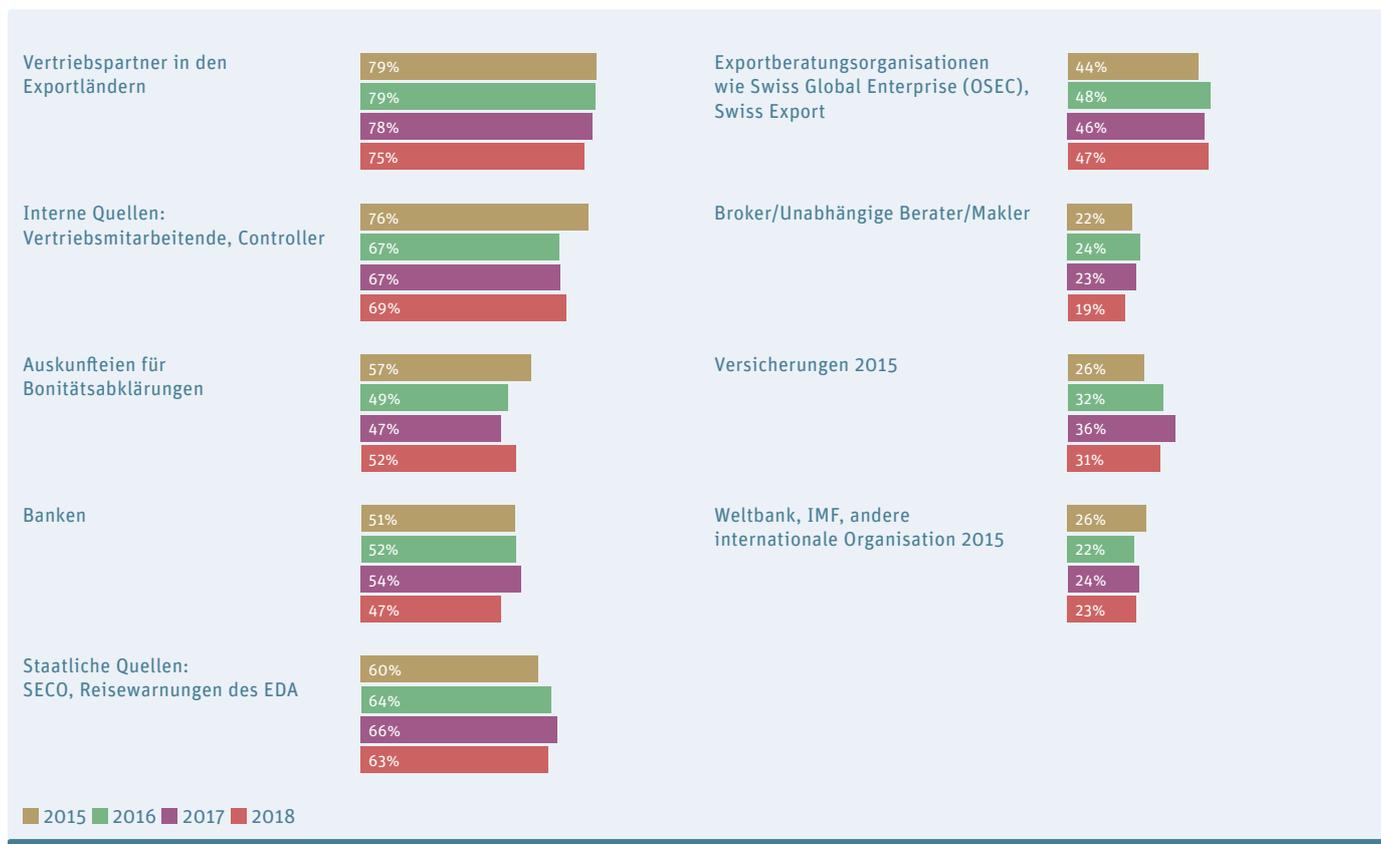


«Aufwertung des Schweizer Frankens» in Umfrage 2016 aufgenommen aufgrund der offenen Angaben in der Umfrage 2015

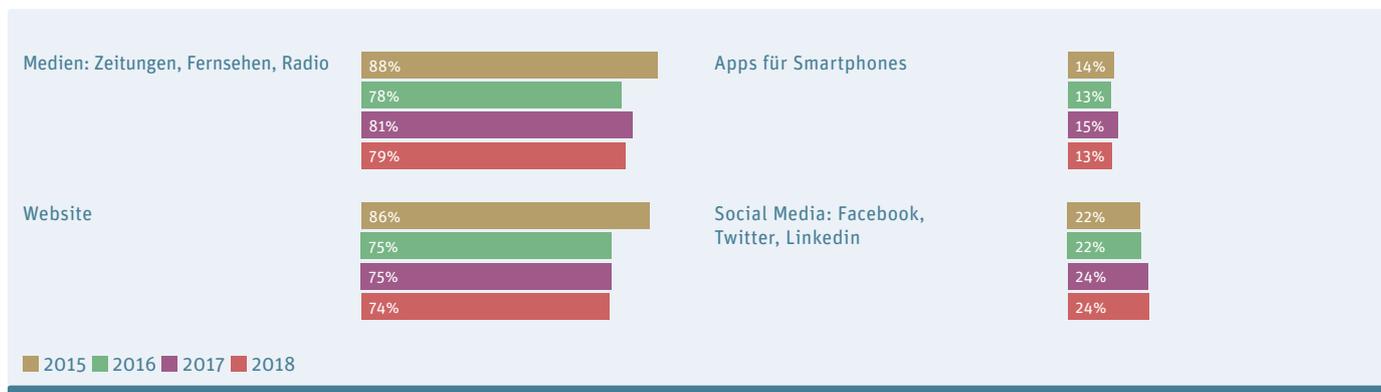
# 15. Einsatz von Informationsquellen und -kanälen

Wie und wo informieren sich die Unternehmen über Risiken im Export? Bei den Informationsquellen klar an der Spitze stehen die Vertriebspartner in den Exportländern und interne Quellen wie Vertriebsmitarbeitende und Controller sowie Auskunftsstellen für

Bonitätsabklärungen. Die Unternehmen änderten ihre Informationsquellen nicht über die Periode der Umfragen. Als weitere Quellen wurden angegeben: Branchenverbände, die Kunden selbst, Handelskammern und persönliche Kontakte in den Zielländern.



Einsatz von Informationsquellen



Einsatz der Informationskanäle

▲ Bei den Informationskanälen werden vor allem die klassischen Medien und Websites eingesetzt. Social Media und Apps scheinen als Informationskanäle immer noch eine eher untergeordnete Rolle

zu spielen. Interessant ist, dass kein Trend zu den neuen Arten der Informationskanäle wie Apps und Social Media zu verzeichnen ist.

## 16. Schlussbemerkung

Die Hauptrisiken der Schweizer Exportindustrie sind das Währungsrisiko, die konjunkturellen Risiken sowie das Delkredere- /Kreditrisiko. Die Risikolage in wichtigen Exportmärkten der Schweizer Unternehmen wird als stabil und eher unkritisch eingeschätzt. Die Einschätzungen der Unternehmen bezüglich ihrer Betroffenheit von den Risiken sowie dem Ausblick auf die Exportentwicklung sind noch positiver ausgefallen als in der im letzten Jahr durchgeführten Umfrage.

Im Hinblick auf die Risikoentwicklung erwarten die Unternehmen vor allem eine Zunahme der politischen Risiken und des Protektionismus. Auch von den Cyberrisiken werden hohe Gefahren erwartet. Diese Entwicklungen gilt es im Jahre 2018 im Fokus zu halten.

# Quellennachweise

## Seite 8

- 1 China und Hongkong werden in dieser Untersuchung zusammengefasst und als ein Land in den Fragebogen aufgenommen. Der Export nach China ist im Jahr 2016 um 9.9% gestiegen, der Export nach Hongkong ist im gleichen Zeitraum um 15.5% gesunken.
- 2 [www.s-ge.com/sites/default/files/cserver/article/downloads/exportperspektiven\\_q1\\_18\\_de.pdf](http://www.s-ge.com/sites/default/files/cserver/article/downloads/exportperspektiven_q1_18_de.pdf)
- 3 [www.aihk.ch/publikationen/aihk-mitteilungen/index.html](http://www.aihk.ch/publikationen/aihk-mitteilungen/index.html)
- 4 [www.kof.ethz.ch/prognosen-indikatoren/indikatoren/kof-konjunkturbarometer.html](http://www.kof.ethz.ch/prognosen-indikatoren/indikatoren/kof-konjunkturbarometer.html)

## Seite 6

- 1 Exportanteile der in die Untersuchung einbezogenen Exportländer ([www.gate.ezv.admin.ch/swissimpex/](http://www.gate.ezv.admin.ch/swissimpex/)) abgefragt am 26. Januar 2018

## Seite 10

- 1 [www.eulerhermes.de/economic-research/Pages/default.aspx](http://www.eulerhermes.de/economic-research/Pages/default.aspx)
- 2 [www.eulerhermes.com/economic-research/Pages/Interactive-country-risk-map.aspx](http://www.eulerhermes.com/economic-research/Pages/Interactive-country-risk-map.aspx), abgefragt am 10. Februar 2017 und am 15. Februar 2018

## Seite 14

- 1 [www.zurich.com/\\_/media/dbe/corporate/knowledge/docs/global-risks-2017-cyber-risks-business-scenario.pdf](http://www.zurich.com/_/media/dbe/corporate/knowledge/docs/global-risks-2017-cyber-risks-business-scenario.pdf)
- 2 [www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2018](http://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2018)
- 3 [zeitungsarchiv.nzz.ch/neue-zuercher-zeitung-vom-11-12-2017-seite-9.html?hint=816604](http://zeitungsarchiv.nzz.ch/neue-zuercher-zeitung-vom-11-12-2017-seite-9.html?hint=816604)

## Seite 34

- 1 <https://www.nzz.ch/wirtschaft/wirtschaftspolitik/praesident-trump-bewilligt-schutzmassnahmen-fuer-2-us-waschmaschinen-und-solarindustrie-ld.1350191>
- 2 <https://www.nytimes.com/2018/01/03/us/politics/2018-trump-protectionism-tariffs.html>

# Glossar

**Akkreditiv** ► Das Akkreditiv ist das Versprechen einer Bank, dem Verkäufer einen bestimmten Betrag zu zahlen, falls er innerhalb eines festgelegten Zeitraums die vorgeschriebenen Dokumente einreicht.

**40 CAD** ► Cash against documents, Kasse gegen Dokumente.

**Delkredere- /Kreditrisiko** ► Das Delkredererisiko bezeichnet die Zahlungsunfähigkeit oder -unwilligkeit von Schuldern sowie die Gefahr, dadurch Vorinvestitionen in grosse Aufträge zu verlieren.

**Exportrisikoversicherung SERV** ► Die Schweizerische Exportrisikoversicherung SERV versichert Exportgeschäfte von Schweizer Unternehmen, die von privaten Versicherern nicht oder nur unzureichend abgedeckt werden.

**Fehlende Rechtssicherheit** ► bezeichnet die Situation in Exportländern, in denen z. B. Verträge nicht oder nur sehr schwer durchzusetzen sind, Korruption ein Thema sein kann, Partner Know-how unrechtmässig einsetzen könnten und illegale Produktkopien vorkommen.

**Garantie** ► Garantien und Bürgschaften, die von Banken oder Versicherungen an Unternehmen in der Schweiz zur Erfüllung von vertraglichen Verpflichtungen herausgegeben werden.

**Gleitklausel** ► Kunde übernimmt Teile des Währungsverlusts, der zwischen Vertragsabschluss und Auslieferung des Produkts eintritt.

**Interkulturelles Risiko** ► Das interkulturelle Risiko resultiert aus Verständnisproblemen im Zusammenhang mit Sprache, Mentalität, Kultur, Sitten und Gebräuchen sowie den geschäftlichen Gewohnheiten in Exportländern.

**Konjunkturelle Risiken** ► Exportrückgang aufgrund abnehmenden Wirtschaftswachstums, schrumpfender Wirtschaft oder anderer Entwicklungen wie z. B. Inflation in Exportländern.

**Kopierbarkeit der Produkte erschweren** ► Rückverfolgbarkeit erleichtern durch z. B. RFID-Tags, NFC-Tags, Scratch-off-Labels, Seriennummern-Abfrage über ein Kunden-Call-Center, Hologramme oder Ultraviolett-Druck.

**Kreditversicherung** ► Versicherung gegen den Ausfall von Forderungen aus Warenlieferungen oder Dienstleistungen.

**NOGA** ► Nomenclature Générale des Activités économiques (www.noga.bfs.admin.ch)

**Nicht-konvertible Währungen** ► Nicht-konvertible Währungen sind nur in dem Land gültig, das sie herausgibt.

**Politische Risiken** ► entstehen aufgrund von staatlichen Massnahmen wie Sanktionen, Enteignungen, Beschlagnahmungen, dem Transfer- und Konvertierungsrisiko, geänderten Regulatorien (z. B. Zollvorschriften) sowie wegen staatlicher Willkür in den Exportländern.

**Rechnungsstellung in Euro oder Dollar** ► Rechnungsstellung in Ländern mit nicht-konvertiblen Währungen (nicht-konvertible Währungen besitzen nur in dem Land Gültigkeit, das sie herausgibt).

**SECO** ► Staatssekretariat für Wirtschaft des Bundes.

**SERV** ► Siehe Exportrisikoversicherung SERV.

**Sicherheitsrisiken** ► im Exportgeschäft resultieren aus z. B. Krieg, Revolutionen, Seuchen, Terror und höherer Gewalt (Erdbeben, Vulkane, Überschwemmungen).

**Vorauszahlung/Anzahlung** ► Kunden zahlen Rechnung ganz oder teilweise vor der Lieferung der Produkte.

**Währungsrisiken** ► resultieren aus den Schwankungen des Austauschverhältnisses zwischen Schweizer Franken und ausländischen Währungen.

**Währungstermingeschäfte** ► Verkauf der Währung eines Exportlandes auf einen bestimmten Termin zu einem vorher definierten Kurs.

# Literaturverzeichnis

## **AIHK 2018**

Wirtschaftsumfrage 2018 der Aargauischen Industrie- und Handelskammer, Aarau, 2018

## **Allianz 2017**

Allianz Risk Barometer 2017, Die zehn wichtigsten Geschäftsrisiken 2017, München 2017

## **Ammann 2017**

Ammann P.: Exportrisiko-Monitor 2017, Bern, 2017

## **Ammann et al 2012**

Ammann P., Lehmann R., Van den Bergh S., Hauser Ch: Going International, Konzepte und Methoden zur Erschliessung ausländischer Märkte, Zürich, 2012

## **Bättig D 2015**

Bättig Daniel, Angewandte Datenanalyse, Springer Spektrum, Heidelberg, 2015

## **Brugger E., Tenger F 2007**

Fit fürs Ausland, Ein Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen mit zahlreichen Beispielen aus der Praxis, UBS/Biland, Zürich, 2007

## **Brühwiler 2011**

Brühwiler B., Risikomanagement als Führungsaufgaben, Bern, 2011

## **Buchert 2011**

Buchert, L., Peter W., Welch L., Buckley P.: Risk and Uncertainty in Internationalization and International Entrepreneurship Studies, Review and Conceptual Development, in: Management International Review (2011) 51:851–8737

## **Credit Suisse 2018**

KMU-Exportperspektiven 1. Quartal 2018, Zürich, 2018

## **Delzant et al 2014**

Delzant N., Subran L., Andrès F., Baromètre Export 2014 Euler Hermes: 30 milliards d'euros de plus à l'export en 2015

## **Kessler 2016**

Cyber Risk Survey Report 2016, Cyber Risk aus Schweizer Sicht, 2016

## **KOF 2018**

KOF Konjunkturforschungsstelle: Konjunkturbarometer, 30. Jan. 2018, Zürich, 2018

## **Ledergerber 2010**

Ledergerber 2010: Export – eine echte Chance für KMU, in: Wirtschaftsmagazin, November 2010, S. 40ff

## **Lehmann et al 2013**

Lehmann R., Hauser C., Baldegger R., Managing Export Risks – Export Risk Management Guidelines, Bern 2013

## **Schulz 2011**

Schulz M.: Neues Länderbewertungssystem, in Swiss Export Journal, S. 21-23, Oktober 2011

## **SERV 2017**

Geschäftsbericht 2016 der SERV Schweizerische Exportrisikoversicherung

## **Toksöz 2014**

Toksöz M.: The Economist: Guide to Country Risk, New York 2014  
World Economic Forum, The global Risk Report 13th Edition, 2018, World Economic Forum, 2018

## **Transparency International 2017**

Corruption Perception Index 2017, [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

# Anhang

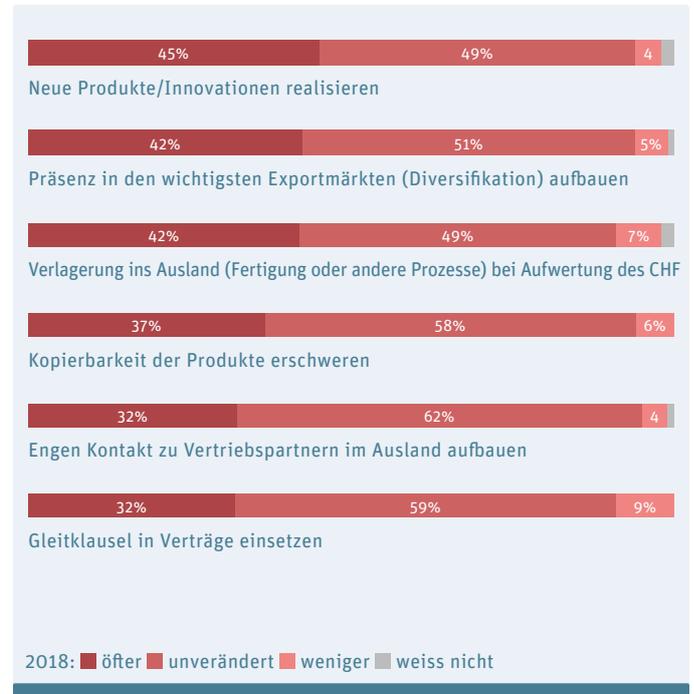
## Die sechs Absicherungsmassnahmen mit der grössten Intensität des Einsatzes



Die am intensivsten eingesetzten Absicherungsmassnahmen

▲ Die «Rechnungsstellung in CHF», die «Gesetze bezüglich Korruption einhalten» und der «Enge Kontakt zu Vertriebspartnern» sind die Absicherungsmassnahmen mit der höchsten Intensität des Einsatzes. Es zeigt sich, dass die «Rechnungsstellung in Franken» eine sehr wichtige Absicherungsmassnahme des Währungsrisikos für Schweizer Unternehmen ist. Dies wird durch die Interviews, die im Laufe der Umfrage durchgeführt wurden, bestätigt (Seite 30).

## Die sechs Absicherungsmassnahmen mit der grössten Steigerung der Intensität des Einsatzes



Die Absicherungsmassnahmen mit der grössten Steigerung der Intensität des Einsatzes

▲ Die Umfrageteilnehmenden geben an, dass vor allem die Absicherungsmassnahmen «Neue Produkte/Innovationen», «Präsenz in den wichtigsten Exportmärkten» und die «Kopierbarkeit der Produkte erschweren» in Zukunft stärker eingesetzt werden.



# Impressum

**Autor**  
**Berner Fachhochschule**  
**Dr. Paul Ammann**

Weiterbildung  
Leiter Executive MBA  
in International Management  
Tel. +41 79 370 67 86  
paul.ammann@bfh.ch  
www.ti.bfh.ch/emba-im

**Euler Hermes**  
**Sylvie Ruppli**

Euler Hermes Schweiz  
Marketing &  
Communications Manager  
Tel. +41 44 283 65 14  
sylvie.ruppli@eulerhermes.com  
www.eulerhermes.ch

**Grafisches Konzept und Layout**

Emphase GmbH – Lausanne/Bern  
Fabienne Kilchör, Sébastien Fasel  
& Mélissa D'Amore

**Drucker**

Effingerhof AG, Brugg

**Papier**

Lessebo Smooth Natural, naturweiss, FSC

**Schrift**

Unit Slab, Unit Rounded

**Auflage**

410

**PDF im Internet**

www.ti.bfh.ch/exportrisiko\_monitor

© Berner Fachhochschule, März 2018



