

FÜR MEHR WACHSTUM – DAS BESTE AUS ZWEI WELTEN

Raphael Steiner



**EXPORTFINANZIERUNG:
WIE UNTERNEHMEN FINANZIERUNGS-
INSTRUMENTE INNOVATIV EINSETZEN
KÖNNEN, UM IHREN AUSLANDSABSATZ
ANZUKURBELN**



Hightechanlagen, Rollmaterial, Ausrüstung für Fabriken oder hochwertige Maschinen exportieren und vielleicht noch dazugehörige Serviceleistungen anbieten – das ist ein erfolgreiches und bewährtes Geschäftsmodell für viele Schweizer Exporteure. Was aber, wenn die Kunden plötzlich Ansprüche anmelden, die weit über die Kernkompetenz eines Produktionsbetriebes hinausgehen und diesem ganz neue Risiken bescheren?

Das Rezept heisst: diese Herausforderung aktiv annehmen und sie mit innovativen Ansätzen und kompetenten Partnern in einen Wettbewerbsvorteil umwandeln.

Stellen wir uns ein Unternehmen mit hohem Exportanteil vor. Seit Jahren beliefert es erfolgreich Kunden vorwiegend in Europa und Nordamerika mit hochwertigen technischen Anlagen. Die Besitzer haben regelmässig in innovative Lösungen und Automatisierung investiert, weshalb das Unternehmen seine starke

Marktposition trotz schwierigem Umfeld halten konnte. Die wachsende Konkurrenz, nicht zuletzt aufgrund der Frankenstärke, bietet jedoch immer öfter interessante Alternativen zu den eigenen Produkten an. Wettbewerb und Preisdruck verschärfen sich zunehmend. Die Konsequenzen bleiben nicht aus: Die Margen geraten unter Druck, die Rentabilität leidet, Investitionen müssen aufgeschoben werden und die Gespräche mit der Hausbank gestalten sich bedeutend anspruchsvoller als auch schon. Weiter ist die Tendenz festzustellen, dass sich die traditionelle Kundschaft mehr und mehr in die neuen Märkte in Fernost, Indien, Osteuropa und Südamerika verlagert, um selbst näher am Puls ihrer Kunden zu sein.

Und da sind immer öfter diese ungewöhnlichen Anfragen von bestehenden und potenziellen Kunden, gerade auch in den neuen Märkten. Sie interessieren sich nicht mehr nur für die Lieferung einer einwandfreien Anlage. Sie haben neue und viel weiter reichende Bedürfnisse. Das Unternehmen soll die Anlagen beim

Kunden vor Ort betreiben und unterhalten und sie nach Jahren zu einem Restwert sogar wieder zurücknehmen. Oder der Kunde will die Anlage unseres Unternehmens überhaupt nicht mehr kaufen. Er will sie nur noch mieten oder gar lediglich für das Endprodukt bezahlen, welches die Anlage herstellt (pay per use). Ein anderer Kunde möchte keine Anzahlung und auch keine Zwischenzahlung leisten, sondern 100 Prozent des Auftragswertes erst nach der achtzehnmonatigen Bau- und Lieferzeit und nach erfolgter Übergabe bezahlen. Und zusätzlich sieht sich unser Unternehmen zusehends mit der Aufgabe konfrontiert, dass ohne Zurverfügungstellung einer attraktiven Finanzierungsvariante für den Kauf der Anlage ein Auftrag nicht mehr zu gewinnen ist. Letzteres bedingt, dass eine Finanzierungslösung für den Kunden bereitgestellt wird, welche idealerweise der Lebensdauer der Anlage sehr nahekommt.

DIE TENDENZ IST, DASS SICH DIE TRADITIONELLE KUNDSCHAFT MEHR UND MEHR IN DIE NEUEN MÄRKTE VERLAGERT, UM SELBST NÄHER AM PULS IHRER KUNDEN ZU SEIN

Andere Kompetenzen, neue Risiken

Der reine Liefer- und Leistungsumfang und deren technische Spezifikationen stehen also plötzlich nicht mehr ausschliesslich im Zentrum der Nachfrage. Exporteure im Maschinen- und Anlagenbau müssen vielmehr Verfügbarkeiten oder eine kostengünstige, risikogerechte, fristen- und währungskongruente Auftragsfinanzierung sicherstellen. Sie müssen sich neu mit aufgeschobenen, teils leistungsabhängigen und flexiblen Zahlungsbedingungen, Leasing, Contracting oder Betreibermodellen beschäftigen. Sie sehen sich konfrontiert mit langwierigen und komplizierten Ausschreibungsverfahren, bei denen der eigene Verkaufserfolg im Vorfeld ungewiss ist. Wollen sie ihre Kunden nicht verlieren und am Wachstum teilhaben, müssen sie ihre Wertschöpfungskette und ihre Kompetenzen erweitern und (wohl kalkuliert) neue Risiken eingehen. Generell steigen die Bemühungen, Abklärungen und die zu erbringenden Vorleistungen des Exporteurs, bevor eine verbindliche Verkaufsofferte erstellt respektive ein Auftrag an Land gezogen werden kann.

Die Schweizer Exportwirtschaft muss diese Herausforderung nicht scheuen. Im Gegenteil: Es eröffnen sich für sie neue Geschäftsfelder, in denen sie dank traditioneller Stärken ihrer Industrien entscheidende Wettbewerbsvorteile erzielen kann. Die technisch hochwertige Qualität der Produkte, gepaart mit neuen Ansätzen bei deren Finanzierung, ist der Schlüssel zum Erfolg. Das fehlende Know-how dazu holen sich Exporteure bei innovativen Akteuren im Finanzbereich, welche mit ihnen gemeinsam bedarfsgerechte Lösungen für die pro-

jektspezifischen Finanzierungsmodalitäten erarbeiten. Dadurch werden Stärken aus Industrie und Finanzwelt – zwei traditionell erfolgreiche Schweizer Branchen – innovativ verbunden. Eine anspruchsvolle Kundschaft weiss dieses verbreiterte Leistungsangebot durchaus zu schätzen, gerade in Zeiten, wo das Total-Cost-of-Ownership-Prinzip kein reines Schlagwort mehr ist und eine Professionalisierung allerorts festzustellen ist. Gerade bei Kunden aus aufstrebenden Märkten wie etwa aus den BRICS, denen der Zugang zu günstigen lokalen Finanzierungslösungen häufig nicht möglich ist, können sich Schweizer Exporteure durch innovative Ansätze in eine starke Wettbewerbsposition bringen.

Mit dem Finden kompetenter Partner aus der Finanzbranche ist es aber nicht alleine getan. Die Verkaufsmannschaft, das Management und der Verwaltungsrat unserer Exporteure müssen die eigenen Kompetenzen ergänzen, um mit kontrolliertem Risiko in die neuen Geschäftsfelder und die Emerging Markets vorzustoßen. Sie müssen ihr Geschäftsmodell überdenken und erweitern, die Risikofähigkeit ihres Unternehmens prüfen und ihre Risikobereitschaft formulieren. Natürlich können externe Berater hier Wissenslücken schliessen. Erfolgreich wird diese Neuorientierung aber nur sein, wenn sie von allen internen Kräften im Unternehmen vorangetrieben wird und die obigen Marktumwälzungen als Chance angesehen werden.

Wachstumschancen nutzen!

Die schon erwähnten ungewöhnlichen Anfragen sollten Schweizer Exporteure also selbstbewusst entgegennehmen und ihren vorhandenen Innovationsgeist nutzen – nicht nur in Sachen Technik, sondern zusammen mit erfahrenen Partnern auch im kommerziell-organisatorischen Bereich. Damit erschliessen sie sich das Potenzial, ihren Kunden neue und ganzheitliche Produkte und bedarfsgerechte Lösungen anbieten zu können, von denen die ausländische Konkurrenz noch weit entfernt ist.

Wer seine Stärken als Anbieter von Investitionsprodukten innovativ mit attraktiven Finanzierungslösungen verknüpft, verbessert signifikant seine Marktposition, um von den enormen Wachstumschancen in den entfernten Märkten zu profitieren. Dies der Frankenstärke zum Trotz zum Wohl des einzelnen Unternehmens und für den Wirtschaftsstandort Schweiz. ◀

Raphael Steiner, ist Gründungspartner der ALL Structured Finance AG, Zürich, einem Beratungsunternehmen für Export- und Projektfinanzierungen. Kontakt: raphael.steiner@ailsf.ch; www.ailsf.ch