

Professionelles Know How für Markteintritts - Strategien

Markteintritt Russland / GUS: Exportfinanzierung über Voraus-
kasse – ein Ersatz für
kaufmännische Sorgfalt?

Inhalt

Summary	3
1. Macht Vorauskasse Auskünfte über Geschäftspartner überflüssig?	4
2. Exportstrategien haben unterschiedliche Ziele	4
2.1. Export zur Ergebnisverbesserung	4
2.2. Export als Bestandteil der Wachstumsstrategie.....	5
3. Welche Finanzierungsinstrumente stehen zur Verfügung?	5
3.1. Vorauskasse.....	6
3.2. Zahlung bei Lieferung.....	6
3.3. Lieferung aufgrund eines Akkreditivs	6
3.4. Absicherung durch Kreditversicherung	7
4. Möglichkeiten und Grenzen der Vorauskasse	7
4.1. Vorteile der Vorauskasse	7
4.1.1. Vorauskasse benötigt geringe Verwaltungskosten	7
4.1.2. Beide Partner bleiben unabhängig.....	8
4.2. Grenzen der Vorauskasse.....	8
4.2.1. Auch Vorauskasse ist nicht immer sicher.....	8
4.2.2. Der Besteller behält die Initiative	8
4.2.3. Bei Ausfall einer Bestellung werden Anlaufkosten nicht gedeckt	8
4.2.4. Ohne das Feed Back vom Markt fehlt die Innovation	9
4.2.5. Dem Geschäftsumfang sind Grenzen gesetzt.....	9
5. Vorauskasse, immer noch ein attraktives Instrument?.....	9
6. Kaufmännische Tugenden - besonders in den Ländern der GUS.....	10
6.1. Faktoren, die für die Wahl der Absicherung in Frage kommen.....	10
6.2. Transparenz über den Geschäftspartner ist immer wichtig	11
6.3. Finanzierungsdauer und Geschäftsvorfall sollten sich decken.....	11

Summary

Es klingt plausibel, wenn ein Unternehmer beim Markteintritt in Länder mit hoher Korruption und mangelhafter Rechtssprechung wie Russland den Geschäftspartner erst bezahlen lässt, bevor die Ware das Haus verlässt. Die Finanzierung über Vorkasse wird deshalb von pragmatischen Unternehmern als ein sehr sicheres und einfach zu handhabendes Finanzierungsinstrument angesehen. Bei näherem Hinsehen wird allerdings schnell deutlich, dass dieses Instrument nicht immer sicher und bei einer angestrebten kontinuierlichen Geschäftsentwicklung eher ungeeignet ist.

Die Art der Finanzierung ist nicht die einzige Weichenstellung, die man bei einer Zusammenarbeit mit einem neuen Vertriebspartner vollzieht. Zulassungsrechte, Abreden mit Behörden, gute Kenntnis des Marktes, Einholung von Auskünften über den Vertriebspartner, Abwehr oder Arrangements mit korrupten Systemen müssen beim Markteintritt vor der ersten Transaktion erledigt bzw. geklärt werden. Deshalb erscheint es als kluger Schachzug, das Grobe mit den Behörden und den Zulassungen dem Partner zu überlassen und die Vorkasse als sicheren Weg für das Risikomanagement zu wählen.

Viel zu spät wird man nach möglichen ersten Erfolgen merken, dass man sich so vom „erstbesten“ Vertriebspartner abhängig gemacht hat, denn er ist von Anfang an in Besitz der Zulassungsrechte, der Kontakte zu den entscheidenden Behörden und dem Absatzkanal zum Endanwender. Solche strategischen Weichenstellungen lassen sich nur mit großen Reibungsverlusten zurückdrehen.

Sobald ein Unternehmen nach diesem ersten Schritt an eine aktive Marktentwicklung gehen will, hat das kurzfristig angelegte, auf Postengeschäfte beschränkte Finanzierungsinstrument Vorkasse keinen Platz. Es lässt den Exporteur in einer trügerischen Sicherheit, hält ab vom wirklichen Fußfassen im Auslandsmarkt und hat ihn vom Partner abhängig gemacht.

Der folgende Artikel soll die beschränkten Möglichkeiten der Vorkasse darstellen und die Notwendigkeit nachhaltiger Finanzierungsmethoden aufzeigen.

1. Macht Vorkasse Auskünfte über Geschäftspartner überflüssig?

Wenn wir Unternehmer befragen, wie sie ihr Risiko in Russland (oder in den anderen Ländern der GUS) beim Markteintritt und später absichern, erhalten wir in der Regel eine klare Antwort: „... wir finanzieren unsere Lieferungen über Vorkasse, da haben wir kein Risiko und müssen unsere Abnehmer in Russland nicht so gut kennen ...“. Warum sollten sie sich auch Gedanken über einen Zahlungsausfall machen, wenn das Geld zuerst in der Kasse klingelt, bevor der LKW das Werksgelände verlässt?

Bei einer kurzfristigen und kurzsichtigen Betrachtung sieht es so aus, dass sich ein Unternehmer viele Aufwendungen sparen kann, wenn er zu diesem Mittel greift. Da er in einem wenig transparenten Markt vermeintlich sicher agiert, überlässt er die gesamte Arbeit der Zulassung, den Gang zu den Behörden, der ersten Verkaufsanstrengungen dem Partner, über den er oft sehr wenig weiß. Anstrengungen für die Einholung von Auskünften über Integrität, Kreditwürdigkeit, Marktbedeutung, Alter des Unternehmens, Geschäftsgebaren werden als überflüssig angesehen. Die oft schwierige Produktzulassung, Behördengänge, Eröffnung eines Bankkontos, braucht der KMU-Unternehmer so nicht zu erledigen. Die Aufwendungen, auch zeitlich, ein Akkreditiv zu vereinbaren oder um eine Exportversicherung nachzusuchen, entfällt. Natürlich wird der russische Partner sich auf ein Akkreditiv nicht einlassen, wenn er bei seiner Bank nicht kreditfähig ist.

Wenn man genau hinsieht, bleiben diese Unternehmer Postenverkäufer, die es versäumen, den Partner genau zu prüfen, den Auslandsmarkt langfristig zu entwickeln und so eine eigene Einschätzung zu bekommen. Sie konzentrieren sich eben auf den zusätzlichen Ertrag und sind von den Aktivitäten und dem Good Will des Partners abhängig. Eine Marktposition werden sie so nicht entwickeln, wenn ihr Partner nicht die gleichen Interessen hat. So etwas wie aktives, gemeinsames, dynamisches Marketing können sie aus dieser Position heraus nicht entwickeln.

Widerstände kommen auch von den künftigen Importeuren. Russischen Geschäftspartner begegnen der Vorkasse mit zunehmender Zurückhaltung: „... der Markt akzeptiert dieses Mittel der Finanzierung immer weniger ...“. (Reinhard Willemsen: Chancen und Herausforderungen bei Investitionen in Russland, Vortrag bei BRSI München, 17. Juli 2008).

2. Exportstrategien haben unterschiedliche Ziele

Finanzierungsformen sollten auf die Art des Geschäftsvorfalles und die geplante Markteintrittsstrategie abgestimmt sein. „Export“ umfasst dabei sehr unterschiedliche Geschäftsstrategien, von denen wir die beiden wichtigsten herausheben wollen.

2.1. Export zur Ergebnisverbesserung

In vielen Fällen beinhaltet die Markteintrittsstrategie von KMUs die Suche nach Importeuren oder Distributoren, die einen schnellen Umsatz versprechen. Leider werden sie häufig mehr oder weniger zufällig ausgewählt, wenn sich der Kontakt auf der Messe sehr positiv angefühlt hat und die Aussichten viel versprechend sind. Ein heißer Messekontakt genügt in der Eile, um den Partner unter Vertrag zu nehmen. Eine systematische Selektion anhand wesentlicher Kriterien wird meistens als lästiger Vorschlag von Beratern empfunden.

Betriebswirtschaftliche und marketingorientierte Ziele sind meist kurzfristig ausgerichtet. Angesichts des riesigen Marktes denken viele Unternehmer noch nicht daran, eine langfristige Marktposition anzustreben. Da solche Markteintrittsgeschäfte lukrativ sein sollen, werden Aufwendungen für Zulassungen, Kommunikation, Markterschließung und Nutzenargumentation auf den Partner übertragen, der auch die Arbeit mit den Behörden und mögliche zusätzliche Zuwendungen an deren Vertreter übernimmt. Die Überlegung einer langfristigen vertraglichen Bindung erscheinen in einem Land mit sehr geringer Rechtssicherheit ohnehin fraglich. Wer die Wahrscheinlichkeit einer juristischen Auseinandersetzung einplant, hat ohnehin verloren. Russische Gerichtsverfahren sind langwierig, werden oft in erster Instanz verloren und haben erst in der zweiten Instanz Aussicht auf faire Verhandlung.

Natürlich hofft der KMU-Unternehmer, dass sich die Geschäfte gut entwickeln. Aber viel zu spät merkt er bei dieser Strategie, dass er von dem Partner abhängig geworden ist und keine eigenen Aktivitäten mehr entwickeln kann, ohne die geschäftliche Beziehung in Frage zu stellen.

Dem Autor stehen zwar keine statistischen Unterlagen über den Exportanteil dieser Finanzierungsform zur Verfügung, doch aus den vielen Gesprächen auf Veranstaltungen und Messen mit KMUs scheint Vorkasse und die Wahl von Partnern, „... die alles erledigen ...“ immer noch eine bevorzugte Strategie zu sein.

2.2. Export als Bestandteil der Wachstumsstrategie

Wenn der „Export“ als Teil einer nachhaltigen Wachstumsstrategie gesehen wird, sieht die Vorgehensweise allerdings ganz anders aus.

Unabhängig von der Größe des Unternehmens oder der Märkte stehen von Anfang an Ziele sowohl in marktwirtschaftlicher als auch in finanzwirtschaftlicher Art im Vordergrund, jeweils mit Blick auf den gesamten Markt oder mit bewusster Einschränkung auf einen Teilmarkt. Die quantitativen Ziele (oder die so genannte „Balanced Score Card“) sollte über einen Planungshorizont von wenigstens 3 bis maximal 5 Jahre festgelegt werden und in verschiedene Phasen in der Marktbearbeitung unterteilt werden. Diese Phasen müssen jeweils mit entsprechenden organisatorischen Mitteln (Marktpresenz auf Messen, Verkäufer, Niederlassung, Tochtergesellschaft) unterstützt werden. Auch die Lizenzierung oder ein Joint Venture können Teil der Markteintrittsstrategie sein.

Der Detaillierungsgrad des Businessplans sollte im Prinzip so aussehen wie beim lokalen Marketingplan, wobei für die wesentlichen strategischen Marktsegmente ein spezielles Marketing Mix (Produkt/Service, Distribution, Kommunikation, Preisstellung) konzipiert wird. Wo es Wissenslücken gibt, füllt man sie mit Annahmen und vervollständigt den Plan mit der Zeit.

Hat man diese Übung (mindestens ein Jahr vor der ersten Transaktion) begonnen, leitet sich zwingend ab, wie das Profil des oder der optimalen Partner für den ersten Schritt in den Markt aussehen muss, und was sie für den Markteintritt leisten müssen. Die Wahl nach der bestmöglichen Finanzierung der Geschäfte schließt sich dann an.

3. Welche Finanzierungsinstrumente stehen zur Verfügung?

Da es in den Ländern der GUS und Russland wie in vielen Schwellenländern sehr problematisch ist, bei vertraglichen Schwierigkeiten und Zahlungsproblemen vor Gericht zu gehen, sollten nur sehr sichere Vorgehensweisen gefunden werden, um die Finanzierung auf eine gute Basis zu stellen. Nicht alle Zahlungsmodalitäten, die in westlichen Industrieländern genutzt werden, passen in ein wirtschaftliches Umfeld, in dem man dem Geschäftspartner oder Exporteur weder trauen noch sein Recht einfordern kann (beispielsweise einen Eigentums-

vorbehalt). Auch benötigt man für das gleiche Produkt von Land zu Land, von Käufer zu Käufer unterschiedliche Ansätze bei den Zahlungszielen und Konditionen.

3.1. Vorkasse

In jedem Exporthandbuch wird die Vorkasse oder Vorkasse als übliche Exortfinanzierung genannt (Sarodnick / Brenner, Business-Guide Russland, Deutscher Wirtschaftsdienst 2003, S. 46). Diese einfachste aller Zahlungsbedingungen bedeutet, dass der Lieferant die Ware erst dann für den Versand freigibt, sobald er die erforderliche Zahlung erhalten hat. Sicher ist diese Zahlungsform erst dann, wenn die geforderte Summe zu 100% eingegangen ist. In der Praxis werden fallweise auch mehrere Raten vereinbart. Dadurch erhält allerdings das Risiko eine andere Dimension.

Nicht umsonst ist diese Form der Zahlung bei online Geschäften üblich geworden.

3.2. Zahlung bei Lieferung

Nach wie vor geht schätzungsweise ein Viertel der gesamten russischen Einfuhren über Finnland. Besonders in diesen Fällen sollte man sich überlegen, ob der Weg über ein sog. Konsignationslager (außerhalb der Grenzen der GUS bzw. Russlands) für beide Parteien eine gute Lösung ist: Der russische Importeur zahlt (auch in bar) die erforderliche Summe ein und nimmt die gekauften Produkte mit, Zug um Zug. Diverse Probleme mit dem Zoll können einheimische Geschäftsleute besser lösen als ausländische Hersteller: Der russische Zoll wird noch lange Zeit eine Unwägbarkeit bei der Kalkulation der offiziellen Tarife bleiben. Eine Absicherung des Transports innerhalb der GUS übernimmt der Importeur.

3.3. Lieferung aufgrund eines Akkreditivs

Die wohl häufigste Sicherung von Transaktionen geschieht über ein unwiderrufliches (bestätigtes) Akkreditiv. Ein Akkreditiv ist im Wesentlichen die vertragliche Verpflichtung einer Bank, für die Rechnung eines Auftraggebers (des Geschäftspartners im Exportland) eine Zahlung auszuführen, wenn entsprechende Formalitäten erfüllt sind. Dem Verkäufer wird durch das Akkreditiv die Sicherheit verschafft, dass er gegen die fristgerechte Einreichung akkreditivkonformer Dokumente (Rechnungen, Zulassungen, Versanddokumente, Zolldokumente etc.) die versprochene Zahlung erhält. Der Käufer geht dabei sicher, dass die zu seinen Lasten versprochene Lieferung nicht eher bezahlt wird, als die entsprechenden Dokumente bei seiner Bank eingereicht worden sind.

Wenn sich Exporteur und Importeur einig sind, kann das Akkreditiv der Bank des Importeurs auch mit einem Zahlungsziel ausgestattet werden. Dann verspricht die ausländische Bank die Zahlung nach einer vereinbarten Zahl von Tagen nach Lieferung oder nach Vorlage der Lieferdokumente.

Voraussetzung bei diesem Handel ist, dass der Käufer eine solide Bank vorweisen kann, die ihm einen Kredit in Höhe des abzuwickelnden Geschäfts gewährt. Das setzt natürlich auch bei dem Käufer eine ausreichende Bonität und Kreditfähigkeit bei seiner Bank voraus. Man erfährt dadurch zwangsläufig, ob der Partner zahlungsfähig und zahlungswillig ist oder nicht. Mittlerweile sind neben den russischen Großbanken auch ausländische Banken in Russland aktiv und gute Ansprechpartner in der Abwicklung von Akkreditiven (beispielsweise Raiffeisenbank Austria, Deutsche Bank).

In der Praxis sollte man misstrauisch werden, wenn der mögliche Geschäftspartner mit dieser Zahlungsform nicht einverstanden ist und beispielsweise eine Vorkasse in Raten vorschlägt. Dann ist ziemlich sicher, dass seine Bonität nicht ausreichend ist und dass er möglicherweise nicht alle Raten bezahlt, wenn die Lieferung bereits unterwegs ist.

So ist das Akkreditiv das wohl solideste unter den üblichen Zahlungsmitteln im Export, Russland und die GUS eingeschlossen.

3.4. Absicherung durch Kreditversicherung

Die dritte Alternative, Auslandsgeschäfte abzusichern, besteht im Abschluss einer Kreditversicherung mit privaten oder staatlichen Versicherern. Kreditversicherungen sind meist bei Transaktionen größeren Umfangs üblich. Eine Sonderstellung nimmt dabei die staatliche Hermesdeckung ein. Die Deckungspolitik wird zwischen dem federführenden Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie sowie den Bundesministerien für wirtschaftliche Zusammenarbeit, der Finanzen, des Auswärtigen Amtes und für Entwicklung entschieden. Ziel ist es, wirtschaftliche und politische Risiken abzusichern und die Chancengleichheit deutscher Unternehmen im internationalen Wettbewerb zu fördern.

Die Durchführung der Exportkreditgarantien hat die Bundesregierung der heutigen Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (www.agaportal.de) und der PricewaterhouseCoopers (www.PwC.de) übertragen. In der Wirtschaft hat sich der Begriff „Hermesdeckung“ etabliert. Relevant wird diese Form der Absicherung allerdings erst bei einer Größenordnung von mehreren Millionen und einer mittel- und langfristigen Kreditlaufzeit. Dabei kann das abgedeckte Risiko bereits in der Produktion beginnen (Fabrikationsdeckung).

Wir wollen an dieser Stelle nicht die notwendigen Ausführungsdetails beschreiben, denn so unterschiedlich die Exportgeschäfte sind, so vielfältig ist auch das Deckungsangebot. Auf jeden Fall ist eine gründliche Darstellung des Projekts mit umfangreichen Angaben über die Geschäftspartner erforderlich. Von diesen Daten hängt es dann auch ab, ob das jeweilige Geschäft überhaupt abgedeckt werden kann.

Weitere Spielarten der Finanzierung sind möglich, wie beispielsweise bankavalierte Wechsel, die als Sicherheit von Banken in besonderen Fällen übernommen werden. Details für diese Modelle sollte der Exporteur mit den Spezialisten für Außenhandelsfinanzierung bei seiner Hausbank oder mit der IHK besprechen.

4. Möglichkeiten und Grenzen der Vorkasse

Bei der Qualifizierung der Vorkasse können wir hier nicht alle im Einzelfall wesentlichen Bestimmungsfaktoren einbeziehen. Die folgenden Ausführungen generalisieren deshalb die Art der speziellen Leistung. Wir differenzieren nicht nach Investitionsgütern, Verbrauchsgütern, Verbrauchsmaterial, Dienstleistungen, oder Artikeln mit speziellen Zulassungsvoraussetzungen.

4.1. Vorteile der Vorkasse

4.1.1. Vorkasse benötigt geringe Verwaltungskosten

Die Vorkasse war lange Zeit ein übliches Mittel, bei Beginn einer Geschäftsbeziehung eine Lieferung ins Ausland zu finanzieren. Es sind keine langwierigen Genehmigungen mit zahlreichen Formularen, keine Vorlage der Bonität und anderer Sicherheiten erforderlich, im extremen Fall genügt eine telefonische Absprache (mit anschließender schriftlicher Bestätigung) mit der Einigung über Menge, Qualität, Preis und Zeitpunkt der zu liefernden Leistungen. Eine Einigung über die INCOTERMS und eventuelle Versicherung der Waren sollte allerdings immer abgesprochen werden. Der Zahlungsverkehr ist also relativ schnell und

günstig, auch ein Wechselkursrisiko entfällt. Das Risiko liegt eher beim Besteller, der dem Hersteller einen Vertrauensvorschuss gibt.

4.1.2. Beide Partner bleiben unabhängig

Möglicherweise wird dieses Instrument auch von den östlichen Nachbarn bevorzugt, wenn sie das Geld in Form von Cash und ohne Banktransaktion selbst befördern können. In den „cash economies“ bleiben solche Transaktionen eben steuerfrei. Sicher kann man so mit minimalem Risiko ins Geschäft kommen. Auch für den Partner im Ausland ist diese Methode von Vorteil, da er seine Unabhängigkeit behält und sich im Wesentlichen um den Transport, den Zoll und um die Qualität der Waren sorgen muss. Das Ziel, eine dauerhafte Geschäftsbeziehung aufzubauen und den Markt für die eigenen Produkte zu entwickeln, wird allerdings nicht erreicht.

4.2. Grenzen der Vorkasse

4.2.1. Auch Vorkasse ist nicht immer sicher

Dass die Vorkasse für Postengeschäfte nicht immer ohne Risiko ist, zeigte die Erfahrung eines Unternehmens aus der Schweinezucht. Da wurde mit einem Abnehmer aus den Ländern der GUS die Vorkasse aufgrund der Höhe des Betrags in drei Raten aufgeteilt, eine immer noch übliche Praxis. Die erste Rate wurde überwiesen, als die Schweine das Haus verließen, die zweite, als der Transport an der Grenze stand, und auf die dritte Rate wartet der Unternehmer heute noch, sie war nach dem Grenzübertritt vereinbart. So entstand ein Verlust in Höhe zugesagten letzten Rate. Genaue Kenntnisse über den Abnehmer waren ja überflüssig, ein Gerichtsverfahren wäre zu aufwändig.

4.2.2. Der Besteller behält die Initiative

Viele Unternehmer sind sich offenbar nicht bewusst, dass bei Vorkasse die Initiative für künftige Geschäfte fast ausschließlich vom Kunden im Schwellenland abhängt. Er bestimmt, wann das nächste Geschäft getätigt wird, eine aktive gemeinsame Geschäftspolitik ist nicht möglich. Da man das Unternehmen ja nicht durchleuchtet und dessen Geschäftsgebaren vorher nicht geprüft hat, tut man sich schwer, Anstöße für weitere Geschäfte zu geben. Sicher wird man von dem Geschäftspartner keine Berichterstattung über den Markt und seine Bedarfsentwicklung erhalten, in welche Zielmärkte die Waren hingehen oder welche Märkte die attraktivsten sind. Besonders in Krisenzeiten ist man von der Liquidität des Partners und seiner Neigung abhängig, die eigenen Produkte zu bestellen.

Sollte der Partner ausfallen, wird viel Zeit vergehen, bis man einen neuen Partner findet, mit allen Hürden bezüglich Zulassungen, Behördenfilz und dergleichen.

4.2.3. Bei Ausfall einer Bestellung werden Anlaufkosten nicht gedeckt

Vielfach wird angeführt, die Vorkasse schützt vor dem Risiko eines Zahlungsausfalls. Bezüglich der Kalkulation ist das zu kurz gesprungen, da für den Markteintritt auch mit Vorkasse eine Reihe von Kosten entstanden sind. Investitionen in die Suche nach einem Vertriebspartner, neue interne Abläufe und Medien in der jeweiligen Fremdsprache, in eine erweiterte Backoffice Organisation, in Mitarbeiter mit Sprachkenntnissen oder in Verkaufsun-

terlagen müssen zurückgezahlt werden. Diese Investitionen gehen in die Kalkulation ein und müssen in einer geplanten Zeit zurückgezahlt bzw. abgeschrieben werden.

4.2.4. Ohne das Feed Back vom Markt fehlt die Innovation

Hat der Unternehmer sein Geld und der Abnehmer seine Ware, tritt erst mal Funkstille bis zur nächsten Bestellung ein. Der Hersteller hat im Regelfall keinerlei Kontrolle und Möglichkeiten, das Geschäft zu forcieren. Er hat keine Rückmeldung darüber, wie seine Produkte und Dienstleistungen beim Anwender / Verwender ankommen. Bei einem kurzfristig denkenden Importeur wird er keine Informationen über das Händlernetz und die Akzeptanz beim Endabnehmer erhalten. Der Lernprozess über die Verwendung der Produkte, der bei Markteintritt so wichtig ist, findet so nicht statt. Das eigene Unternehmen hat keinen Anteil an der so wichtigen Rückmeldung vom Markt als Basis, zu innovieren. Es ist nicht anzunehmen, dass sich ein russischer Distributor gerne in diesen Prozess einspannen lässt, um seinen deutschen Hersteller seinen Markt transparent zu machen. Selbst in den Industrieländern sind große Händler oder Distributoren recht resistent, wenn es um die Berichterstattung über ihre Absatzmärkte geht. Loyalität zum Lieferanten kann eine russische Tugend sein, aber die Wahrscheinlichkeit, diesen Typ auf Anhieb zu finden, ist gering.

4.2.5. Dem Geschäftsumfang sind Grenzen gesetzt

Geht man davon aus, dass die Vorkasse aus Sicherheitsgründen nur als eine Rate bezahlt werden soll, sind dem Geschäftsumfang nach oben hin Grenzen gesetzt. Die Liquidität des Geschäftspartners und seine Risikobereitschaft, aber auch seine Unternehmensgröße geben dieser Zahlungsform einen relativ engen Rahmen. Einem dauerhaften Wachstum steht der Mangel eines systematisch umgesetzten Marketing Mix entgegen.

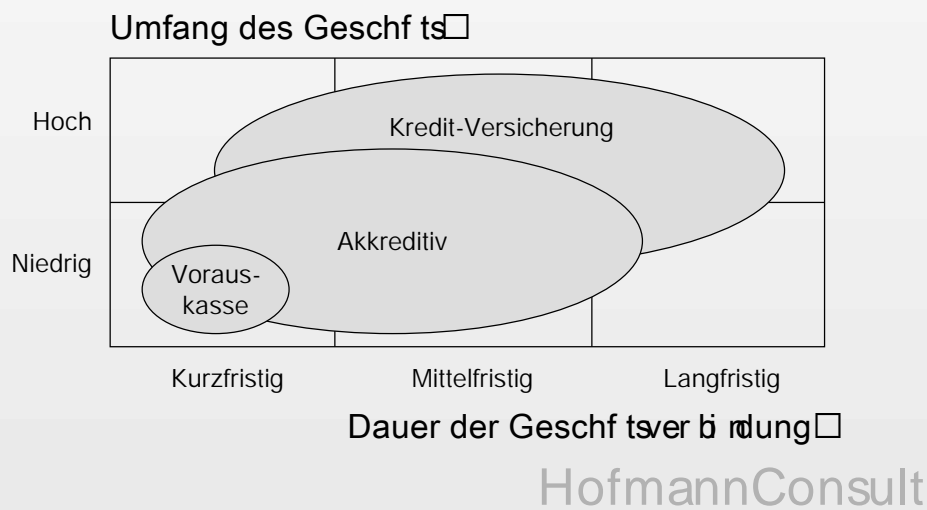
5. Vorkasse, immer noch ein attraktives Instrument?

Nach diesen Ausführungen macht die Finanzierung über Vorkasse also nur bei einem kleinen Anteil von Exportgeschäften Sinn. In allen Fällen, in denen überschaubare Bestellungen mit Einmalcharakter in einer Summe vorausgezahlt werden, wenn also die Exportstrategie eher „von der Hand in den Mund“ lautet, kann man sie sicher einsetzen. Sobald allerdings fixe Kosten bezüglich der Vorbereitung des Handels entstehen und der Vertriebspartner das Marketing und die Zulassung der Produkte übernimmt, führt dieses Instrument sicher nicht zu einem nachhaltigen Erfolg.

Keinesfalls können wir diese Finanzierungsform empfehlen, wenn eine echte Marktentwicklung für die eigenen Produkte und Dienstleistungen geplant ist, wenn der Auslandsmarkt kontinuierlich und mit eigener Energie und Kontrolle entwickelt werden soll.

Das folgende Chart stellt die Positionierung der Vorkasse im Vergleich zu den häufigsten Zahlungsbedingungen vereinfacht dar:

Relative Positionierung der alternativen Zahlungsabsicherungen



GUSFinanzierungsstrategie2

6. Kaufmännische Tugenden - besonders in den Ländern der GUS

Es ist keine besondere Erkenntnis, dass man in Märkten mit besonders hohem Risiko die kaufmännischen / unternehmerischen Tugenden besonders genau und akribisch befolgen muss. Es ist interessant zu beobachten wie sich das Risikoverhalten vieler Unternehmer in Märkten, die sich schnell entwickeln, verändert. Ist es die Gier nach den hohen Margen, die zur Vernachlässigung der Spielregeln des ordentlichen Risikomanagements führt? Bei mangelhafter rechtlicher Sicherheit ist es geradezu zwingend, alle in den Industrieländern üblichen Risikofaktoren noch viel sorgfältiger zu prüfen.

6.1. Faktoren, die für die Wahl der Absicherung in Frage kommen

Vor der Entscheidung, mit einem neuen Partner aus Osteuropa, den Ländern der GUS oder Russland das Zahlungsrisiko abzudecken, sollte man möglichst alle Faktoren überblicken, die für die Geschäftsentwicklung kurz- und langfristig relevant sind. Das sind

- der Umfang der ersten Lieferung
- die Art der Leistung (Lagerware, Spezialanfertigung, Konsumgüter, Investitionsgüter)
- die erwartete künftige Geschäftsentwicklung (bis zu drei Jahre)
- Prozesse, die gedeckt werden müssen (Fertigung, Umsatz, spez. Modifikation)
- Administrative Aufwendungen für die Zahlungsmethoden und die Zeit, die sie benötigen
- das Zinsgefälle zwischen Ausfuhrland und Exportland
- Erkenntnisse über die Positionierung des Partners im Markt
- Kenntnisse über die Vertragstreue
- das Kreditwürdigkeitsprofil des Partners
- die Nähe des Partners zu Behörden, Netzwerken
- die Offenheit im persönlichen Umgang
- der Umgang mit seinen Mitarbeitern und deren Qualifikation
- die Wahrscheinlichkeit, bei einer staatlichen Kreditversicherung zum Zuge zu kommen.

Die Einholung dieser Daten ist nicht so aufwändig, wie es zunächst aussieht, sie ist aber eine sinnvolle Investition für die Entwicklung des künftigen Marktes.

6.2. Transparenz über den Geschäftspartner ist immer wichtig

Es ist keine gute Tugend, Geschäfte mithilfe eines einfachen, vordergründig risikoarmen Zahlungsmittels einzuleiten und die übliche Sorgfalt bezüglich der Bonität des Geschäftspartners außer Acht zu lassen. Warum scheuen sich Unternehmer davor, jeden ihrer Geschäftspartner durch und durch kennen zu lernen? Es gehört zu den einfachsten Regeln des Risikomanagements auf allen Märkten der Welt, dass man die Potenz seines Geschäftspartners sowohl in finanzieller Hinsicht als auch in seiner Fähigkeit, die eigenen Produkte in seinen Kernmärkten erfolgreich vertreiben zu können, vor dem Vertragsabschluss kennt. In den Schwellenländern wie Russland und den Ländern der GUS sind zusätzlich noch die Faktoren der Schattenwirtschaft und möglicher krimineller Machenschaften zu berücksichtigen. Man sollte wissen, ob er vertragstreue ist, seine Steuern zahlt und ob Gerichtsverfahren anstehen. Die Auskünfte über diese Daten sind in jedem Fall lebenswichtig, unabhängig von der Zahlungsmethode und betragen einen Bruchteil der fraglichen Umsätze. Schließlich soll doch der Partner helfen, das eigene Geschäft kontinuierlich und gemeinsam zu entwickeln. Hat man einmal begonnen, mit einem fragwürdigen Partner aus den Schwellenländern zusammenzuarbeiten, wird er sich nicht mehr in die Karten gucken lassen.

6.3. Finanzierungsdauer und Geschäftsvorfall sollten sich decken

Was für die Finanzierung der Bilanzstruktur gilt, sollte auch in der Finanzierung zukünftiger Geschäfte gelten: Eine kontinuierliche Marktentwicklung muss finanziell mittelfristig abgesichert werden, damit man unternehmerisch handlungsfähig bleibt. Kurzfristige Instrumente wie Vorkasse sind logischerweise keine Methoden, die für eine aktive und mittelfristige Entwicklung des Marktes geeignet sind.

In der Praxis scheinen sich Unternehmer aber durch die Angst, die Marktentwicklung zu verpassen, zu schlimmen und kurzsichtigen Handlungsweisen hinreißen zu lassen. Es genügt, wenn der künftige Geschäftspartner allein durch seine Größe (die in Wirklichkeit nicht immer existiert) imponiert, wenn er genügende Absatzmengen zusichert und alle Behördengänge und Zulassungen dem Deutschen Unternehmer abnimmt. „... eine Prüfung des Geschäftspartners ist nicht nötig, das Unternehmen hat einen Milliardenumsatz...“ ist eine wiederkehrende authentische Unternehmeraussage.

Es ist nicht verwunderlich, dass so viele Geschäfte scheitern: aber nicht an der russischen Mentalität, sondern an der leichtsinnigen Art, einem neuen Partner zu vertrauen, ohne die notwendigen Prüfungen und Kontrollmechanismen vorzusehen. Weigert sich beispielsweise ein Partner, eine dauerhafte Finanzierungsmethode anzunehmen, sich auf gemeinsame Geschäftsziele zu einigen und auf Exklusivität beharrt, dann sind das genügend Signale, ihn nicht auszuwählen. Die Einhaltung guter kaufmännischer Grundsätze bleibt auch im Geschäft mit Unternehmen der GUS das wichtigste Erfolgsrezept.

HofmannConsult

Helmut G. Hofmann