



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF  
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO



## SERV-Benchmarking 2020

### Zusammenfassung



## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung .....	4
1.1	SERV-Benchmarking .....	4
1.2	Globale Herausforderungen .....	4
2.	Analytischer Rahmen .....	7
2.1	Ansatz und Modell .....	7
2.2	Forschungsdesign .....	7
2.3	Datenerhebung und -analyse .....	8
3.	Benchmarkanalyse und Empfehlungen.....	9
3.1	Ausrichtung .....	9
3.1.1	Zweck und Strategie.....	9
3.1.2	Organisation .....	10
3.2	Realisierung.....	11
3.2.1	Ressourcenmobilisierung und Interessengruppen .....	11
3.2.2	Nachhaltiger Nutzen.....	12
3.2.3	Leistungsfähigkeit.....	14
3.3	Ergebnisse .....	15
3.3.1	Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse.....	15
3.3.2	Wahrnehmung der Interessensgruppen .....	19
3.4	Künftige Ausrichtung.....	20
Anhang.....		22
Annex 1:	Auftrag .....	23
Annex 2:	Theoretischer Hintergrund.....	24
Annex 3:	Literaturverzeichnis.....	26

## Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1:	BIP Schweiz .....	5
Abbildung 2:	Dienstleistungsbranchen .....	5
Abbildung 3:	IfTI ECA Strategy Model.....	7
Abbildung 4:	Untersuchte Institutionen .....	7
Abbildung 5:	Beispiel DEA-Ergebnis .....	8
Abbildung 6:	Strategiebeispiele.....	9
Abbildung 7:	Interventionsprinzipien .....	10
Abbildung 8:	ECA-Modelle.....	10
Abbildung 9:	Verpflichtungsrahmen .....	11
Abbildung 10:	Anzahl der Mitarbeitenden .....	12
Abbildung 11:	Ausgewählte Ansätze .....	13
Abbildung 12:	Input-Output-Ergebnisse .....	15
Abbildung 13:	Neugeschäft Exportkreditversicherung.....	16
Abbildung 14:	Input-Outcome-Ergebnisse .....	16
Abbildung 15:	Output-Outcome-Ergebnisse.....	17
Abbildung 16:	Impact-bezogene Ergebnisse .....	18
Abbildung 17:	Anteil versicherter Exporte .....	18
Abbildung 18:	Von ECAs unterstützte Unternehmen.....	19
Tabelle 1:	Wichtige Indikatoren (Schweiz) .....	5
Tabelle 2:	SERV-Mandat .....	9
Tabelle 3:	Exportrelevante Produkte .....	13

## Abkürzungsverzeichnis

ADA	Austrian Development Agency
ADB	Asian Development Bank
ADI	Ausländische Direktinvestitionen
ADSB	Atradius Dutch State Business
AiIB	Asian Infrastructure Investment Bank
BDC	Business Development Bank of Canada
BGK	Bank Gospodarstwa Krajowego
BU	Berner Union
CDP	Cassa Depositi e Prestiti
CESCE	Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación
CIRR	Commercial Interest Reference Rate
DEA	Data Envelopment Analysis
DFI	Development Finance Institution
DFID	Department for International Development
DGFF	Denmark's Green Future Fund
DGGF	Dutch Good Growth Fund
DIT	Department for International Trade
DTIF	Dutch Trade and Investment Fund
ECA	Export Credit Agency
ECN	Export Credit Norway
EDC	Export Development Canada
EFQM	European Foundation for Quality Management
EH	Euler Hermes
EIB	Europäische Investitionsbank
EKF	EKF Denmark's Export Credit Agency
EMDEs	Emerging markets and developing economies
ESHR	Environmental, Social and Human Rights
FMO	Dutch development bank FMO
GDP	Gross Domestic Product
GIEK	Garantiinstituttet for Eksportkreditt
GWP	Gross written premium
IfTI	Institute for Trade and Innovation an der Hochschule Offenburg
IZA	Internationalen Zusammenarbeit
JBIC	Japan Bank for International Cooperation
KEXIM	Export-Import Bank of Korea
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KoCC	Korea Consulting Center for Overseas Infrastructure & Plant Projects
KPI	Key performance indicator
KSure	Korea Trade Insurance Corporation
KUKE	Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych
MLT	Medium and long-term
NEXI	Nippon Export and Investment Insurance
OECD	Organisation für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit
OeEB	Oesterreichische Entwicklungsbank
OeKB	Oesterreichische Kontrollbank
PwC	PricewaterhouseCoopers
RVO	Netherlands Enterprise Agency
SBH	Swiss Business Hubs
S-GE	Switzerland Global Enterprise
SDGs	United Nations Sustainable Development Goals
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SERV	Schweizerische Exportrisikoversicherung SERV
ST	Short-term
TCS	Trade Commissioner Service
TradeRx	TradeRx GmbH
UKEF	UK Export Finance
WKÖ	Wirtschaftskammer Österreich

## 1. Einleitung

### 1.1 SERV-Benchmarking

1. Staatliche Exportkreditversicherungen (ECAs) spielen für international tätige Unternehmen eine zentrale Rolle. Bei Marktversagen füllen Regierungen Liquiditätslücken für Exportunternehmen oder mindern Risiken aus dem Auslandsgeschäft. Staatliche Exportfinanzierungen und -garantien sind wichtige Instrumente der Aussenwirtschaftsförderung, die meist subsidiär agieren. So ermöglichen die Produkte der Schweizerischen Exportrisikoversicherung SERV häufig erst den Zugang zu neuen Märkten, indem sie exportierende Unternehmen gegen Forderungsausfälle vor allem in Schwellen- und Entwicklungsländern absichern.



«Es ist ein wichtiges Anliegen, dass die SERV die Schweizer Exportwirtschaft, insbesondere die KMU, wirkungsvoll und effizient unterstützt und auch in Zukunft international zur Spitzengruppe gehört.»

Eric Jakob, Leiter der Direktion für Standortförderung, SECO

2. In der exportorientierten eidgenössischen Wirtschaft unterstützte das Produktangebot der SERV in 2019 nach TradeRx-Schätzungen Exporte im Wert von mehr als CHF 2.8 Mia., indem die SERV im Neuengagement Versicherungspolicen in Höhe von etwa CHF 2.2 Mia. zur Verfügung stellte. Die verdienten Prämien beliefen sich 2019 auf CHF 69 Mio.



«Die SERV hat in den zurückliegenden Jahren ihre Leistungsfähigkeit kontinuierlich gesteigert.»

Barbara Hayoz, Verwaltungsratspräsidentin, SERV

3. Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) und die SERV haben die TradeRx GmbH (TradeRx) im Juli 2020 mit der Durchführung einer Benchmarkanalyse zu staatlichen Exportkreditversicherungen (SERV-Benchmarkanalyse oder Studie) beauftragt. Der hier vorliegende Kurzbericht stellt eine Studienzusammenfassung der TradeRx dar (siehe auch Annex 1). Systematisches Lernen von anderen ECAs ermöglicht es der SERV, neue Strategien zu entwickeln und auf Grundlage eines bewährten Benchmarking-Modells für Exportkreditversicherungen noch effizienter zu agieren.

### 1.2 Globale Herausforderungen

4. Die Schweiz hatte per Ende 2019 rund 8,6 Mio. Einwohnerinnen und Einwohner, was im Vergleich zum Vorjahr einem Wachstum von +0,7% entspricht. Das Bevölkerungswachstum ist allerdings ungleich verteilt: während die Kantone Zürich, Aargau, Thurgau, Freiburg, Genf und Luzern ein überdurchschnittliches Wachstum verzeichneten,

ging die Bevölkerungszahl in den Kantonen Appenzell Innerrhoden, Neuenburg, Nidwalden und Tessin leicht zurück. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf betrug per Ende 2019 mehr als CHF 84'000, womit die Schweiz im Vergleich zu anderen OECD-Staaten über eines der höchsten BIP pro Kopf verfügt.

5. Wie aus Tabelle 1 ersichtlich, liegt die Exportquote der Schweiz in den vergangenen fünf Jahren stetig über 60%. Entsprechend kann die Schweiz als Exportnation bezeichnet werden. Total betrug die Exporte im Jahr 2019 CHF 312 Mia., wobei diese im Zeitraum 2015 bis 2019 um 10,5% zunahmen. Auf den Dienstleistungssektor entfielen 2019 rund CHF 120 Mia. Die Direktinvestitionen im Ausland sind während der vergangenen Jahre ebenfalls kontinuierlich angestiegen. Im Jahr 2018 betrug der Bestand an Direktinvestitionen im Ausland rund CHF 1'467 Mia.

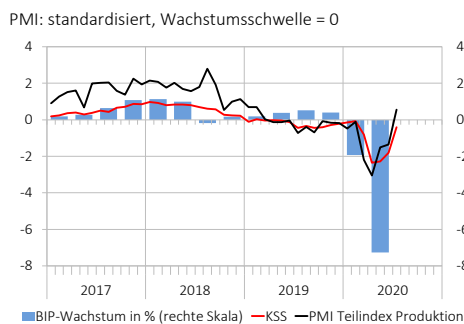
**Tabelle 1: Wichtige Indikatoren (Schweiz)**

Ausgewählte Indikatoren	2015	2016	2017	2018	2019
BIP pro Kopf (CHF laufende Preise)	81'587	81'860	82'076	84'518	84'769
Exportquote (Exporte in % des BIP)	62,2	65,7	65,0	66,1	66,0
Export total (CHF Mia.)	279,2	298,4	294,9	303,9	312,0
Export Dienstleistungen (CHF Mia.)	111,8	117,2	120,4	124,8	119,6
ADI-Kapitalbestand (CHF Mia.)	1'119,7	1'327,4	1'398,6	1'466,6	-

Quellen: BFS, 2020b; BFS, 2020c; OECD, 2020a; OECD, 2020b.

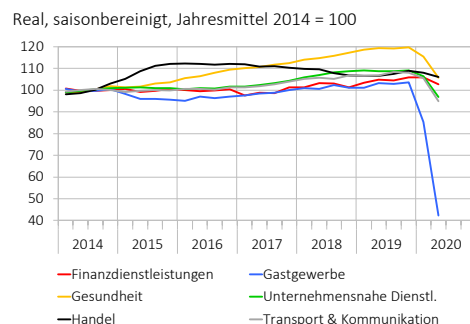
6. Die COVID-19-Pandemie hat - wie in allen Staaten - auch in der Schweiz massive wirtschaftliche Konsequenzen. So erlitt das BIP im 1. Quartal 2020 verglichen mit dem Vorquartal einen Rückgang von -1.9%, im 2. Quartal 2020 betrug der Verlust im Vergleich zum Vorquartal gar -7.3% (Abbildung 1). Wie aus Abbildung 2 ersichtlich, ist das Gastgewerbe vom Rückgang am stärksten betroffen. Aber auch fast alle anderen Branchen waren vom Rückgang mehr oder weniger stark tangiert.

**Abbildung 1: BIP Schweiz**



Reales BIP und Indikatoren. Quelle: SECO, 2020.

**Abbildung 2: Dienstleistungsbranchen**



Wertschöpfung. Quelle: SECO, 2020.

7. Im Vergleich zu anderen Ländern gilt die Exportunterstützung der Schweiz als zurückhaltend, denn sie misst dem Grundsatz der Subsidiarität in der Wirtschaftsförderung beispielsweise in den Bereichen Aussenwirtschaft oder Innovation einen hohen Stellenwert zu. Der Grundsatz der Subsidiarität könnte in den kommenden Jahren

allerdings unter Druck geraten. Denn diverse Länder - insbesondere im asiatischen Raum - kombinieren zunehmend politische Zielsetzungen der Aussenwirtschaftspolitik, der internationalen Zusammenarbeit (IZA), der Entwicklungsfinanzierung sowie der Exportunterstützung.

8. Will die Schweiz auch künftig nationale Unternehmen beim Export von Gütern und Dienstleistungen optimal unterstützen, wird sie zunehmend in einen Zielkonflikt geraten. Auf der einen Seite gilt es, den in der Schweiz breit anerkannten und tief verankerten Grundsatz der Subsidiarität zu wahren und damit Exportunterstützung in einem sehr begrenzten, nicht wettbewerbsverzerrenden Rahmen zu leisten. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass Schweizer Exportunternehmen aufgrund der stark ausgebauten Unterstützungsmassnahmen anderer Staaten einen systematischen Nachteil gegenüber ihrer ausländischen Konkurrenz erleiden.

#### **Exkurs: Besserer Zugang zu ausländischen Infrastrukturprojekten**

Der Bundesrat hat das Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) basierend auf einer Ende 2019 vorgelegten Strategie beauftragt, eine zentrale Koordinationsstelle (ZKS) einzurichten. Die ZKS soll Opportunitäten und Bedürfnisse von Schweizer Unternehmen bei Grossprojekten im Ausland frühzeitig erkennen und primär als Netzwerk-Koordinator agieren.

Basierend auf ersten Erfahrungen werden aktuell weitere Vorschläge zur Verstärkung und Ausweitung von Massnahmen ausgearbeitet, die den Zugang der exportorientierten Unternehmen zu ausländischen Infrastrukturprojekten weiter verbessern sollen. Dies beinhaltet auch Vorschläge für die benötigten Ressourcen sowie für allfällige Gesetzesanpassungen.

Beispielsweise soll eine Stärkung der SERV bzw. des «Pathfinding»-Ansatzes umgesetzt werden. Aufgrund erster positiver Erfahrungen könnte so deutlich gezielter auf den Exporteurbedarf eingegangen werden.

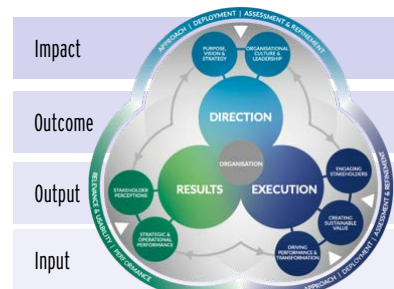
- 9.

## 2. Analytischer Rahmen

### 2.1 Ansatz und Modell

10. Der analytische Rahmen dieses Berichts basiert auf dem bewährten Benchmarking-Modell, das von Wissenschaftlern des Institute for Trade and Innovation (IfTI) an der Hochschule Offenburg auf Grundlage des Ansatzes der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelt wurde.
11. Das Modell fokussiert auf Ausrichtung («Direction»), Realisierung («Execution») und Ergebnisse («Results») von ECAs wie der SERV. Angewendet wird dieser praktische Ansatz zur Festlegung des strategischen und operativen Rahmens einer Organisation, um ein kohärentes System zu bilden. Zudem werden «Input», «Output», «Outcome» und «Impact» untersucht (Abbildung 3), unter anderem im Hinblick auf Mandat, Interventionspolitik, Produkte, operative Ergebnisse sowie Export- und Arbeitplatzeffekte.

**Abbildung 3: IfTI ECA Strategy Model**



Quellen: Klasen, 2020a; EFQM, 2019.

### 2.2 Forschungsdesign

12. Die zentralen Elemente der SERV-Benchmarkanalyse beruhen auf wissenschaftlich anerkannten Analyseverfahren in einem «Mixed-Method-Ansatz». Die Studie folgt dabei einem vergleichenden Forschungsdesign, bei dem verschiedene ECAs als Vergleichsfälle herangezogen werden. Auftragsgemäß wurden Instrumente aus elf OECD-Ländern im Detail untersucht: ADSB in den Niederlanden, Bpifrance, Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE) in Spanien, Credendo in Belgien, Export Development Canada (EDC), EKF Denmark's Export Credit Agency (EKF), Euler Hermes (EH) in Deutschland, KUKE in Polen, Österreichische Kontrollbank (OeKB) in Österreich, Schweizerische Exportrisikoversicherung (SERV) und UK Export Finance (UKEF). Hinzu kommen qualitative Analysen von weiteren ECAs wie SACE in Italien, JBIC in Japan und KSure in Südkorea (Abbildung 4).

**Abbildung 4: Untersuchte Institutionen**

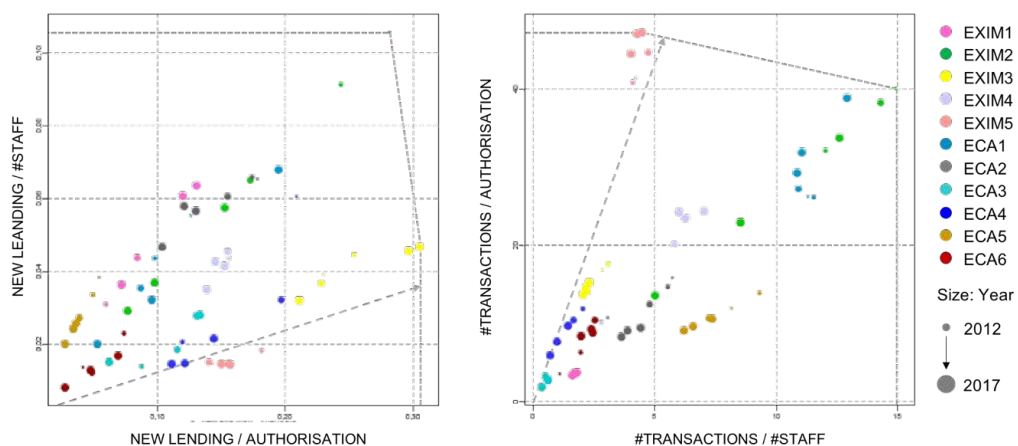


Quelle: Eigene Darstellung mit Nutzung von Logos der ECA-Internetseiten.

## 2.3 Datenerhebung und -analyse

13. In der Analyse werden zum einen umfassende Primärdaten berücksichtigt, insbesondere mit Hilfe von Datenabfragen bei den Förderinstrumenten selbst. Hinzu kommen schriftliche Surveys sowie semistrukturierte Interviews. Hierzu wurden 119 Stakeholder im Sinne einer Auswahl typischer Fälle kontaktiert, die als charakteristisch für die Grundgesamtheit angesehen wurden.
14. Teilnehmende ECAs erhielten per E-Mail Fragebögen für die quantitative Analyse. Ausserdem wurden mit ECAs, Ministerien und Entwicklungsbanken insgesamt 19 semistrukturierte Telefoninterviews geführt. Zusätzlich wurden 88 qualitative Fragebögen an Exporteure, ausländische Käufer, Banken, Verbände, weitere Stakeholder sowie SECO- und SERV-Mitarbeitende versandt. 50 Empfänger beantworteten die Fragebögen auf einer elektronischen Plattform. Im Anschluss wurden 30 vertiefende semistrukturierte Interviews geführt. Insgesamt konnten damit Daten von 69 der 119 kontaktierten Personen erhoben werden. Zusätzlich zu Primärdaten fließen Sekundärdaten in die Analyse mit ein, vor allem aus Publikationen der Förderinstrumente sowie von internationalen Institutionen. Die Literaturliste findet sich in Annex 3.
15. Die Datenanalyse erfolgte in einem kontinuierlichen Prozess, in dessen Verlauf umfangreiche Daten aus den verschiedenen Fragebögen, Interviews und Sekundärquellen erhoben, untersucht, wiederum erhoben und erneut analysiert wurden. Effizienzwerte wurden zunächst mithilfe der «Data Envelopment Analysis» (DEA) ermittelt (siehe Annex 2). Abbildung 5 zeigt beispielhaft Ergebnisse von «Input» und «Output».

Abbildung 5: Beispiel DEA-Ergebnis



Quelle: Klasen & Bärli, 2019.

16. In der SERV-Benchmarkanalyse wird zusätzlich zur DEA eine umfassende, von der «Grounded Theory» inspirierte explorativ-qualitative Methodik verwendet, um quantitative Ergebnisse zu ergänzen, zu stützen oder zu relativieren. Im zirkulären Prozess erfolgt eine Analyse der Daten durch Schreiben von theoretischen Memos, detaillierter Auswertung mit offenem und axialen Kodieren, weiterer Datenerhebung und erneut folgender bzw. abschliessender Kodierung und Kategorisierung.



### 3. Benchmarkanalyse und Empfehlungen

#### 3.1 Ausrichtung

17. Strategien geben Antworten auf grundsätzliche Fragen: Zu welchem Zweck existiert die staatliche Exportkreditversicherung, wie will sie in den Bereichen Exportfinanzierung und Risikoabsicherung agieren, und was soll die langfristige Kompetenzbasis sein? Zum ersten Kernbereich des ECA Benchmarking-Modells gehören daher Antworten auf Fragen der Ausrichtung einer ECA. Wesentliche Beurteilungskriterien sind Zweck, Strategie, Organisation und Führung.

##### 3.1.1 Zweck und Strategie

18. Eine wachsende Zahl von Regierungen hat in den vergangenen Jahren Industrie-, Innovations- und Exportstrategien entwickelt und umgesetzt (Abbildung 6). Ausgerichtet daran gewinnen ECA-Strategien im Rahmen eines systematischen **strategischen Ansatzes** erheblich an Bedeutung. In der Schweiz folgen Botschaft, «Strategische Ziele des Bundesrates» und SERV-Strategie klaren Strukturen. Gleichzeitig sind die Ziele der SERV auf die übergeordnete Aussenwirtschaftsstrategie der Schweiz abgestimmt, die auf drei Pfeilern basiert: Verbesserung des Marktzugangs im Ausland und internationales Regelwerk, Binnenmarktpolitik, und Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung in Partnerländern. Die SERV-Ziele werden in jährlichen Strategieklausuren und -sitzungen von Verwaltungsrat (VR) und Geschäftsleitung (GL) festgelegt.

Learn from...



Abbildung 6: Strategiebeispiele



Quelle: Jeweilige Regierungen.

19. **Mandate** der ECAs sind international vergleichbar – der Fokus liegt auf Sicherung von Arbeitsplätzen und Förderung internationaler Aktivitäten. Gesetzesgrundlagen der ECAs wurden in diversen Ländern in den vergangenen Jahren modernisiert, um flexibler auf sich schnell verändernde Bedingungen reagieren zu können. Das Mandat der SERV (Tabelle 2) ist nachvollziehbar im Bundesgesetz (SERVG) geregelt. Nachteil im internationalen Vergleich ist der enge gesetzliche Rahmen.

Tabelle 2: SERV-Mandat

Schweiz	Der Bund strebt mit der SERV die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in der Schweiz sowie die Förderung des Wirtschaftsstandortes Schweiz durch die Erleichterung der Teilnahme der Exportwirtschaft am internationalen Wettbewerb an.
---------	---

Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage Art. 5 SERVG.

20. In Bezug auf **Interventionsprinzipien** gibt es global einen klaren Trend zu deutlich stärkerer Intervention im Sinne eines «Trade Facilitator» oder eines «Trade Creator» (Abbildung 7). Immer weniger Länder folgen dem Ansatz des «Insurer of Last Resort». In der Schweiz ist das Subsidiaritätsprinzip fest verankert und wird bei der SERV gelebt. Befragte kritisieren, dass Schweizer Exporteure im globalen Wettbewerb durch eine zu restriktive Interventionspolitik zurückfallen, auch wenn der Ansatz des «ECA-Pathfinding» durchaus neue Wege aufzeigt.

Learn from...



Abbildung 7: Interventionsprinzipien



Quelle: Eigene Darstellung.

### 3.1.2 Organisation

21. Betrachtet man den **operativen Ansatz**, gilt das «Government Agency»-Modell (Abbildung 8) wegen seiner Unabhängigkeit und Flexibilität, Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse, effizienter Underwritingprozesse und des meist professionellen Risikomanagements als überlegen. Die Aufstellung der SERV entspricht strukturell der «Best Practice», kritisiert werden jedoch insbesondere Delegationen bei Entscheiden.

Learn from...



Abbildung 8: ECA-Modelle



Quelle: Eigene Darstellung.

22. Viele ECAs wie SACE und UKEF profitieren von hochrangiger **politischer Unterstützung**. Staatsbesuche werden in Japan oder Südkorea ständig zur Förderung von Exporten genutzt. In der Schweiz wird eine noch deutlich sichtbarere politische Unterstützung auf Bundesratsebene gewünscht, um Exporteure im Wettbewerb nicht zu benachteiligen. In der **Führung** werden VR-Präsidium und GL als kompetent und zukunftsorientiert wahrgenommen. Gefordert wird jedoch eine stärkere Priorisierung bei zentralen Transformationsvorhaben.

Learn from...



## Zusammenfassung SERV-Rating

	Dimension	Rating				
		Exzellent	Sehr gut	Gut	Befriedigend	Ausreichend
23. Ausrichtung	Strategischer Ansatz	serv				
	Mandat	serv				
	Interventionsprinzip	serv				
	Organisation	serv				
	Policy Support und Führung	serv				

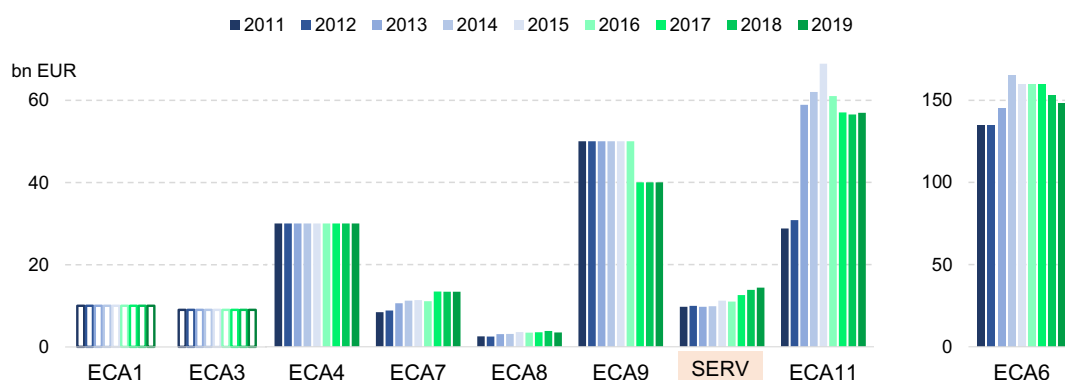
## 3.2 Realisierung

24. Während die politische und strategische Führung sowie das Management den Weg für eine führende Rolle im ECA-Umfeld bereiten, ist im Bereich Realisierung erforderlich, dass die Organisation angemessene Ressourcen mobilisiert, Interessengruppen in ein «Strategic Eco(n)system» einbindet, nachhaltige Werte schafft und das im internationalen Vergleich angemessene Leistungsniveau erreicht. Unter einem Strategic Eco(n)system versteht man einen politischen, regulatorischen und administrativen Ordnungsrahmen in Bezug auf Innovations- und Aussenwirtschaftsförderung. Dieser Abschnitt befasst sich daher mit dem Thema «Realisierung» bei der SERV, wobei der Schwerpunkt auf den finanziellen Ressourcen, den Mitarbeitenden, dem Produktportfolio und der internen Leistungsfähigkeit liegt.

## 3.2.1 Ressourcenmobilisierung und Interessengruppen

25. Der **Verpflichtungsrahmen** (oder maximales Obligo) ist in den vergangenen Jahren in den meisten untersuchten Ländern stabil geblieben. Mehrere Länder haben jedoch Finanzmittel erhöht, um auf die Coronakrise zu reagieren. Der SERV-Verpflichtungsrahmen (ECA 10) beträgt aktuell CHF 16 Mia (Abbildung 9). Auch angesichts der Herausforderungen durch COVID-19 erscheint dieser Rahmen ausreichend, um schweizerische Exporteure angemessen zu unterstützen.

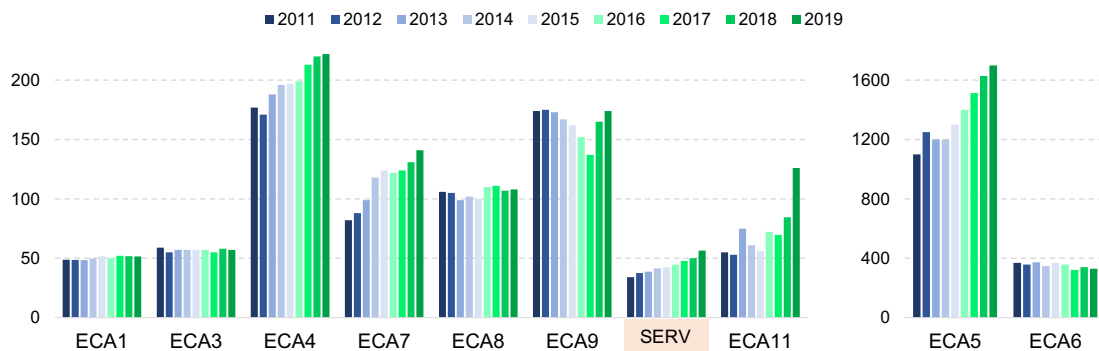
Abbildung 9: Verpflichtungsrahmen (ausgewählte ECAs; SERV = ECA 10)



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf gemeldeten ECA-Daten.

26. Das **Personal** in vielen ECAs ist relativ klein (Abbildung 10). Betrachtet man die Kompetenz der Mitarbeitenden, so gelten diese in fast allen Organisationen als erfahren. Die SERV (ECA 10) hat ebenfalls eine vergleichsweise geringe Zahl an Mitarbeitenden, auch wenn diese in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen ist. Das Team gilt als kompetent. Als Herausforderungen werden unzulängliche Einarbeitung, teilweise mangelnde Innovationskraft vor allem hinsichtlich Produktgestaltung und Marktansprache sowie fehlende Veränderungsbereitschaft in manchen Bereichen genannt.

Abbildung 10: Anzahl der Mitarbeitenden (SERV = ECA 10)



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf gemeldeten ECA-Daten.

27. Viele Länder arbeiten intensiv daran, Synergien zwischen öffentlichen Förderinstrumenten zu schaffen. Regierungen beispielsweise in Finnland, Frankreich, Japan und Korea haben kohärente Fördersysteme eingeführt. Von einem «**Strategic Eco(n)system**» kann in der Schweiz nicht gesprochen werden. Auch wenn es Ansätze zu engerer Zusammenarbeit unter anderem mit Switzerland Global Enterprise (S-GE) gibt, fehlt es an einer systematischen Kooperation beispielsweise mit Instrumenten, die exportorientierte Innovatoren fördern.

Learn from...

Team  
FINLAND

### 3.2.2 Nachhaltiger Nutzen

28. ECAs zielen immer häufiger auf nationales wirtschaftliches Interesse («**National Interest**») und nicht mehr auf nationale Wertschöpfung. Prominente Beispiele für kürzlich angepasste Regeln sind Frankreich und das Vereinigte Königreich (Abbildung 11). Befragte sind fast einhellig der Meinung, dass der bislang restriktive «Swiss Content»-Ansatz zu Wettbewerbsnachteilen führen wird. Die SERV-Neuregelungen sind (auch im internationalen Vergleich) nunmehr angemessen und ermöglichen durch die Befristung, Nutzen und Effekte spätestens im Jahr 2022 intensiv zu überprüfen.

Abbildung 11: Ausgewählte Ansätze



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Interviews, Jahresberichten und Websites.

29. Zusätzlich zu **Produkten** wie Fabrikations- und Käuferkreditversicherung bieten immer mehr ECAs ein breites Portfolio mit «Knowledge Products», Finanzierungen oder sogar Eigenkapital an (Tabelle 3). Die SERV hat ein ECA-Standardproduktangebot. Innovative Angebote wie «Knowledge Products» können in der Schweiz dazu beitragen, insbesondere KMU besser zu unterstützen. Zudem erscheint eine Überprüfung der Wettbewerbsfähigkeit der Fabrikationskreditversicherung sowie eine Prüfung der Nachfrage nach Investitionsversicherungen und «Direct Lending» erforderlich.

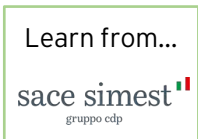


Tabelle 3: Exportrelevante Produkte

Produkt	Atradius	bpi france	CESCE	CREENDO	EDC	EKF	EH	KUKE	OeKB	sace simest	SERV	UK Export Finance
«Knowledge Product»		X			X					X		
Innovationsgarantie		X				X						
Fabrikationskreditversicherung	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Fabrikationsrisikoversicherung	X	X	X	X	X	X	X	?	X	X	X	X
Bondgarantie	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Lieferantenkreditversicherung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Akkreditivbestätigungsvers.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Käuferkreditversicherung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Andere, z. B. Leasing, CIRR	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Investitionsversicherung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Innovationsfinanzierung		X			X							
Betriebsmittelkredit		X			X			BGK	X	X		
Käuferkredit	DGGF etc.	X	FIEM	X	X	X		BGK	X	X		X
Ungebundenes Darlehen	DRIVE				X		UFK			X		
Konzessioneller Kredit						DSIF			X			
Eigenkapital/Mezzanine		X			X	X				X		Source: TradeRx

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Interviews, Jahresberichten und Websites.

30. Einige ECAs verfügen über starke inländische Netzwerke, die sich auf neue Zielgruppen konzentrieren und **Nutzen kommunizieren**. Immer mehr ECAs sprechen zudem aktiv ausländische Käufer an und nutzen internationale Netzwerke und Standorte. Umfassende Marketingaktivitäten der SERV werden wegen des Subsidiaritätsprinzips in der Schweiz kritisch gesehen. Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit halten es Befragte jedoch für erforderlich, neue und innovative Ansätze der Kommunikations- und Distributionspolitik zu verfolgen.



### Massnahmen im Zusammenhang mit COVID-19

Regierungen und ECAs haben als Reaktion auf die wirtschaftlichen Folgen von COVID-19 zusätzliche Betriebsmittelfazilitäten eingeführt. In Belgien hat Credendo eine neue Finanzgarantie eingeführt, um «Bridge Loans» an international tätige Firmen abzudecken. Dänemarks Regierung hat eine neue Liquiditätsgarantie in Höhe von DKK 1,25 Mia. für Bankkredite ins Leben gerufen, die von EKF verwaltet werden. Umfangreiche Pakete in den Niederlanden oder Polen beinhalten beispielsweise höhere Deckungssätze. Die österreichische Regierung hat die entsprechende ECA-Fazilität um EUR 3 Mia. erhöht. Auch in der Schweiz hat der Bundesrat in 2020 zahlreiche befristete Massnahmen zur Unterstützung der Exportwirtschaft genehmigt. Dies beinhaltet unter anderem erhöhte Deckungssätze für Fabrikationskreditversicherungen und Bondgarantien sowie Anpassungen beim schweizerischen Wertschöpfungsanteil.

31.

### 3.2.3 Leistungsfähigkeit

32. Innovationsprozesse und Prozessverbesserungen spielen für die meisten ECAs eine entscheidende Rolle. So haben Credendo, EDC, EH und KUKE digitale Lösungen für Antragsverfahren und/oder interne Prozesse eingeführt oder arbeiten daran. Die SERV arbeitet ebenfalls intensiv an Projekten zur Prozessverbesserung und zur Einführung einer neuen IT-Architektur. Eine Bewertung oder ein Rating im laufenden Transformationsprozess im Rahmen einer internationalen Benchmarkanalyse erscheint vor diesem Hintergrund aktuell wenig sinnvoll.
33. Während einige ECAs wie EH immer noch traditionellen **Risikomanagement**-Ansätzen folgen, haben andere Agenturen weit entwickelte Risikomanagementsysteme eingeführt und nutzen ein «Economic Capital»-Modell. Risikopolitik, Risikomanagement und Deckungspraxis der SERV sind mit anderen führenden ECAs vergleichbar. Auch externe Prüfungen bewerten insbesondere das Risikokapitalmodell der Schweizer ECA positiv.
34. Im Hinblick auf «**Thought Leadership**» sind einige ECAs wie EKF in der internationalen Politikgestaltung sehr aktiv. Starke Präsenz und die Rolle als «Vorausdenker» ermöglichen insbesondere in OECD- (und EU-) Gremien einen erheblichen Einfluss. SECO und SERV werden von anderen Regierungen und ECAs für ihre Kompetenz und Stringenz geschätzt. Auch wenn sich die Schweiz bei OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) und Berner Union (BU) durchaus aktiv einbringt, werden hier die grossen Chancen zu wenig genutzt.

Learn from...



Learn from...



### Zusammenfassung SERV-Rating

	Dimension	Rating				
		Exzellent	Sehr gut	Gut	Befriedigend	Ausreichend
35. Realisierung	Finanzielle Ressourcen	serv				
	Mitarbeitende	serv				
	«Strategic Eco(n)system»	serv				
	«National Interest»	serv				
	Produkte	serv				
	Nutzen kommunizieren	serv				
	Prozesse	nicht bewertet				
	Risikomanagement	serv				
	«Thought Leadership»	serv				

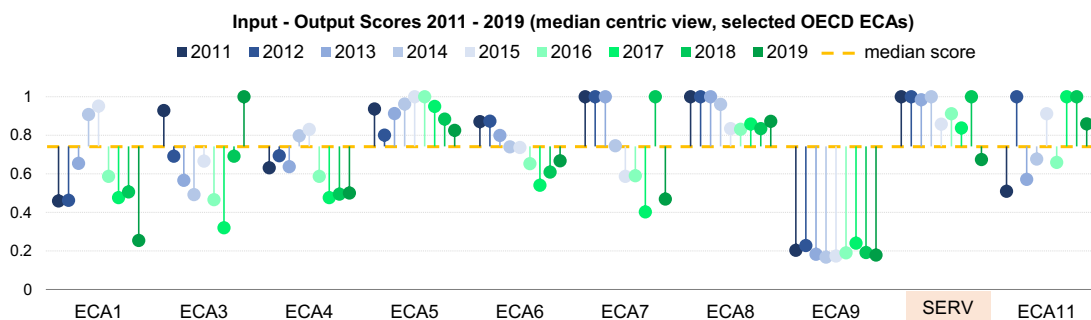
### 3.3 Ergebnisse

36. Zuletzt werden Bewertungen und Empfehlungen zur Wertschöpfung durch ein modernes ECA-Angebot skizziert, bei dem Kundenbedürfnisse und wirtschaftliche Ergebnisse im Mittelpunkt stehen. Zu diesen Ergebnissen gehören insbesondere die strategische und operative Leistung und die Wahrnehmung von Interessengruppen.

#### 3.3.1 Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

37. Speziell bei Transaktionszahlen und Versicherungsvolumina beweist die SERV (ECA 10) besondere Leistungsstärke im Vergleich zu den anderen an der Studie beteiligten ECAs. Dies findet seinen Niederschlag in mehrheitlich exzellenten sowie sehr guten Effizienzwerten auf der **Input-Output-Ebene**. Ausnahme ist das Jahr 2019 mit niedrigerer Produktivität, in dem verringerten Transaktionszahlen ein grösseres Team sowie ein unverändert hoher Verpflichtungsrahmen gegenüberstehen (Abbildung 12).

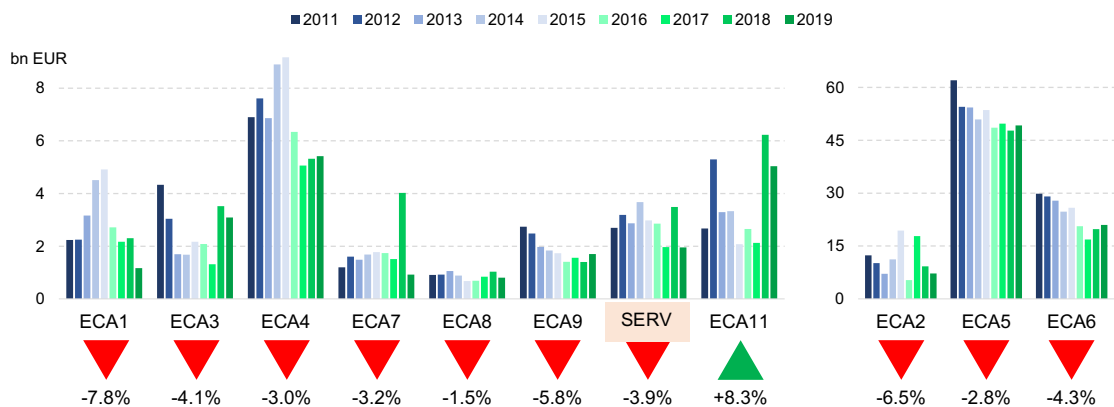
Abbildung 12: Input-Output-Ergebnisse (SERV = ECA 10)



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf gemeldeten ECA-Daten.

38. Die meisten ECAs, darunter auch SERV, verzeichneten zwischen 2011 und 2019 einen Rückgang des **Exportkreditversicherungsvolumens** (Abbildung 13). Gleiches gilt mit wenigen Ausnahmen für die **Investitionsversicherung**. UKEF und EDC haben in den vergangenen Jahren die neue Kreditvergabe deutlich erhöht. Das **Engagement** war für die meisten ECAs inklusive SERV (ECA 10) allerdings stabil. Auch die «**Gross Writen Premium**» (GWP) war für die meisten ECAs stabil. EDC, SERV und UKEF verzeichneten hohe durchschnittliche jährliche Zuwächse von bis zu rund 19%. Im Allgemeinen sind **Schäden** sehr volatil, und einige ECAs wurden mit grösseren Beträgen als üblich getroffen.

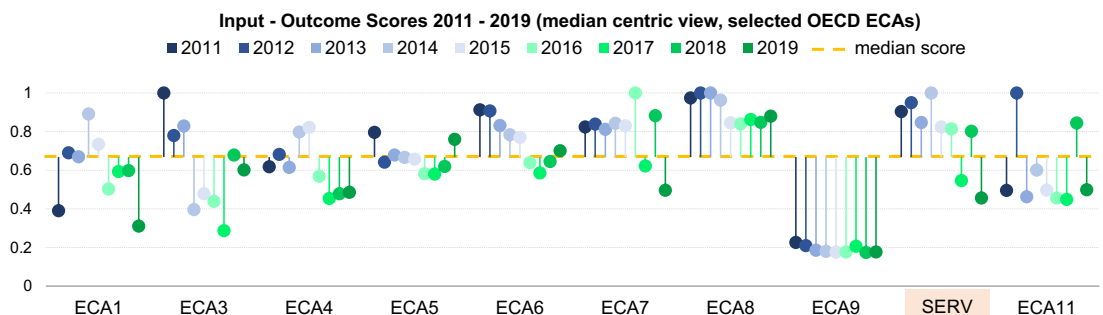
Abbildung 13: Neugeschäft Exportkreditversicherung



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf gemeldeten ECA-Daten.

39. Wie im Input-Output-Vergleich werden auch auf der **Input-Outcome-Ebene** für die Schweizer ECA meist sehr gute bis exzellente Effizienzwerte ermittelt (Abbildung 14), die sich allerdings teilweise auf Schätzungen stützen. Bei der Zahl der unterstützten KMU liegt die SERV zwar deutlich unter dem Spitzenwert, in Bezug auf Verpflichtungsrahmen und Mitarbeitende aber über bzw. etwa auf Höhe des Kohortenmedians. Trotz Wachstums der von der SERV (ECA 10) bedienten KMU in den vergangenen Jahren besteht im Vergleich zu anderen ECAs noch Potential für mehr Unterstützung.

Abbildung 14: Input-Outcome-Ergebnisse



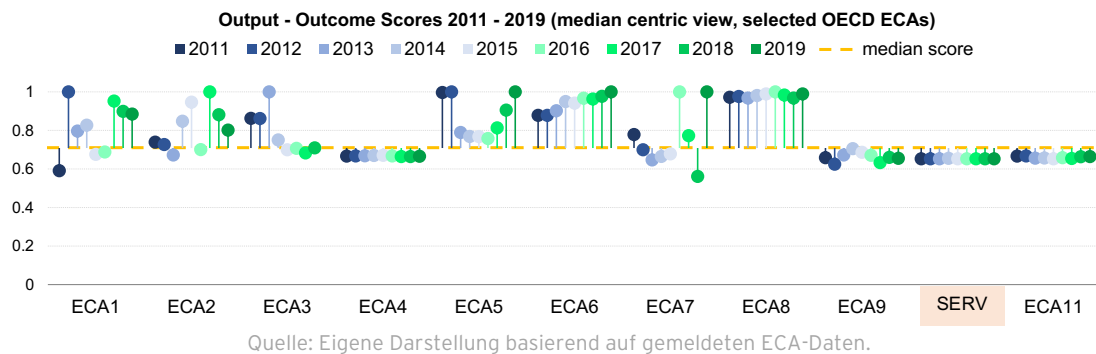
Quelle: Eigene Darstellung basierend auf gemeldeten ECA-Daten.

40. Auf der **Output-Outcome-Ebene** bewegt sich die SERV hinsichtlich der KMU-Unterstützung zwar deutlich unterhalb des Spitzenwertes, in mehreren Jahren aber über



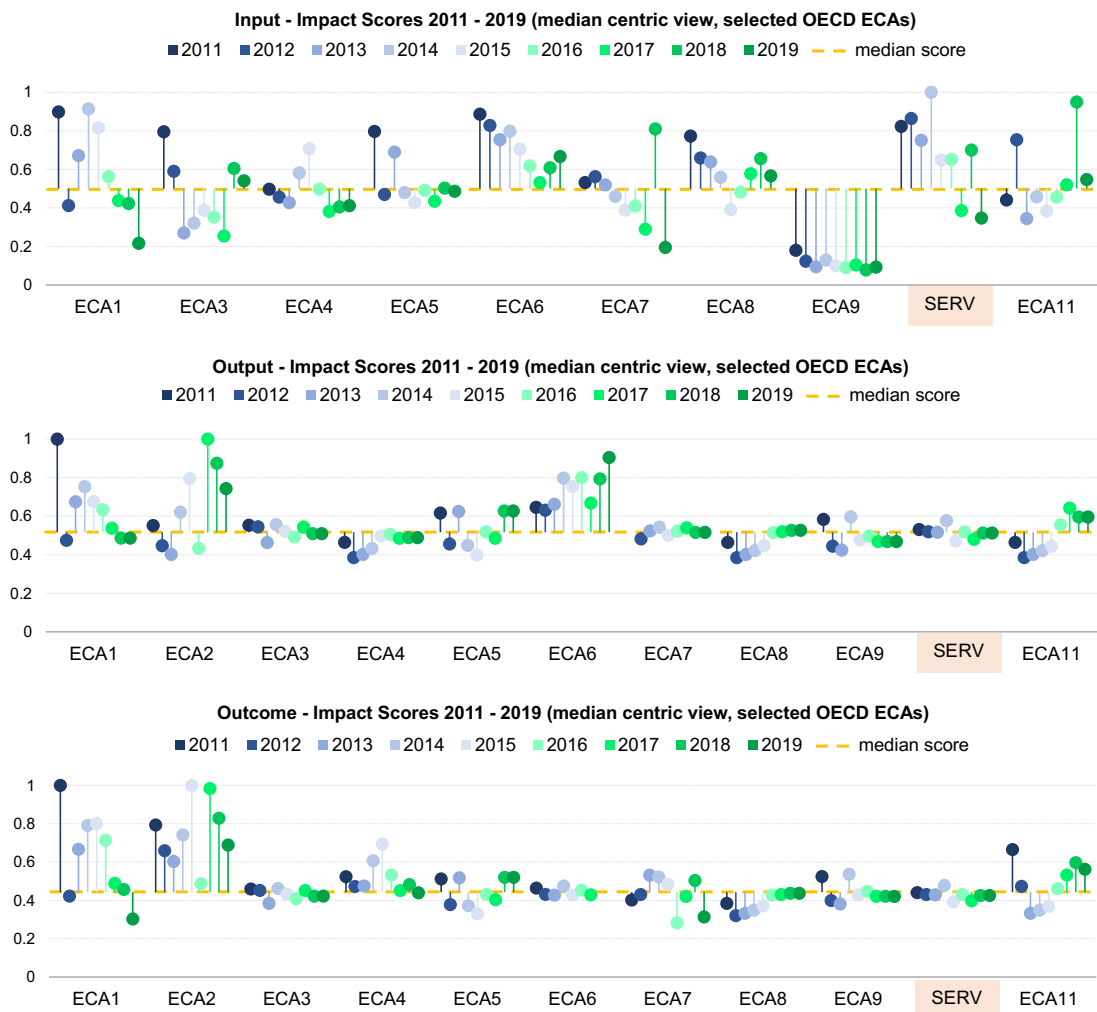
dem Kohortenmedian (Abbildung 15). Bei der Analyse der übergeordneten Effizienz-  
werte der SERV (ECA 10) ist zu beachten, dass das Verhältnis aus ermöglichten Ex-  
porten und Versicherungsvolumina als Durchschnittswert geschätzt wird.

**Abbildung 15: Output-Outcome-Ergebnisse**



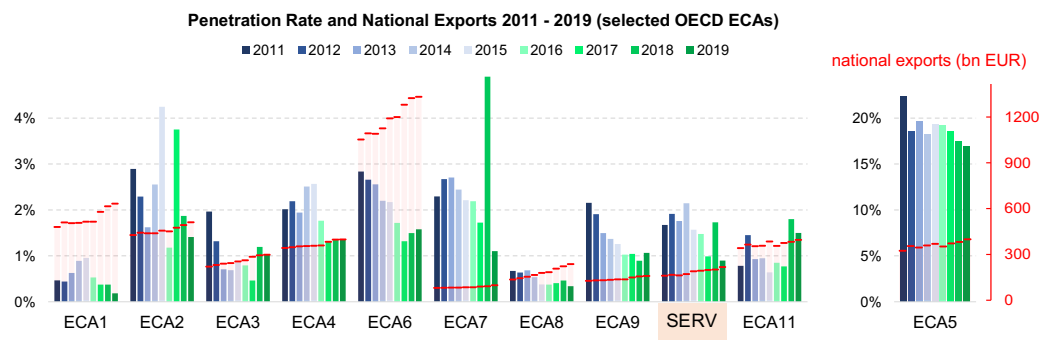
41. Obwohl das ECA-Geschäft in entwickelten Volkswirtschaften oft auf wenige **Sektoren** wie Schiffbau beschränkt ist, verfügen viele ECAs über ein diversifiziertes Portfolio, das die Wirtschaftsstruktur des eigenen Landes widerspiegelt. Andere Organisationen wie EKF konzentrieren sich auf Sektoren wie Windenergie. Für eine vergleichsweise kleine Volkswirtschaft verfügt die **SERV** über ein recht diversifiziertes Portfolio. Recht dominant sind Maschinenbau, Textilmaschinen sowie Werkzeug- und Nahrungsmittelmaschinen und chemische Anlagen. Der Geschäftsverlauf hängt allerdings stark von Grossgeschäften ab, beispielsweise bei Schienenfahrzeugen.
42. Schwellen- und Entwicklungsländer sind aufgrund ihres Charakters als staatliche Exportförderungsinstitutionen **Schlüsselmärkte** für ECAs. Zudem können OECD-Länder auch im Hinblick auf spezifische Transaktionen mit grossen Volumina und längeren Laufzeiten eine dominierende Rolle spielen. Kleinere ECAs wie EKF verfügen häufig über ein wenig diversifiziertes Portfolio in Bezug auf Länder oder Regionen. Einige ECAs haben bewusst regionale Strategien eingeführt, oft mit einem Schwerpunkt auf Afrika. In der Schweiz gibt es durch die SERV eine für ECAs nicht untypische Länderabdeckung ohne spezifische Regional- oder Länderstrategie.
43. Über alle Jahre hinweg betrachtet zeigt sich die SERV in Bezug auf die beiden Verhältniszahlen der Input-**Impact-Ebene** in einer führenden Position. Eine solche wird von keiner anderen ECA in dieser Form erreicht. Das Verhältnis zwischen Arbeitsplätzen und Versicherungs- und Kreditvolumina wird im Relationendiagramm für die SERV als «exzellent» ausgewiesen. Gleichzeitig verfestigt sich das Bild zahlreicher und kleinerer Transaktionen. Im Verhältnis der Arbeitsplätze zur Anzahl der unterstützten Exporteure bewegt sich die SERV (ECA 10) um den Kohortenmedian, der jedoch weit unterhalb des Spitzenwertes angesiedelt ist. Das sehr gute Ergebnis beim Verhältnis der Arbeitsplätze zu Exportvolumina ist aufgrund von Schätzungen allerdings unter Vorbehalt zu beurteilen. Die auf den Impact bezogenen Ergebnisse sind in Abbildung 16 dargestellt.

Abbildung 16: Impact-bezogene Ergebnisse (SERV = ECA 10)



44. Die meisten europäischen ECAs unterstützen bis zu 3% ihrer nationalen Exporte. Höhere Anteile sind jedoch nicht per se ein positiver Indikator in entwickelten Volkswirtschaften. Die SERV (ECA 10) zeigt eine vergleichsweise niedrige «Penetrationsrate» von ca. 1% (Abbildung 17). Dies liegt vermutlich an der Schweizer Exportstruktur, sollte aber auch zum Aufzeigen von Potenzialen detaillierter analysiert werden.

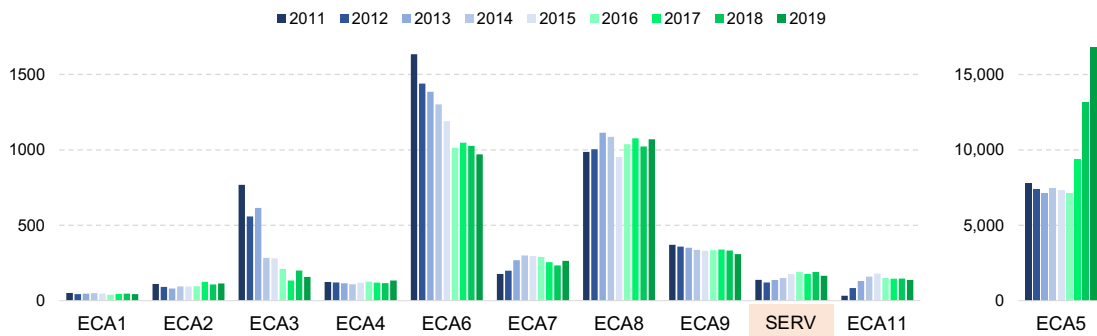
Abbildung 17: Anteil versicherter Exporte (SERV = ECA 10)



### 3.3.2 Wahrnehmung der Interessensgruppen

45. Während EDC, EKF und UKEF ihren Kundenstamm deutlich ausbauen konnten, ist die Zahl der Kunden in vielen Ländern, darunter auch in der Schweiz (ECA 10), relativ stabil geblieben (Abbildung 18). Die SERV gilt als erfahren und bereit, Exporteure zu unterstützen. Im Hinblick auf die **Kundenzufriedenheit** sind die Kunden trotz vereinzelter Kritik fast durchgehend der Meinung, dass SERV-Mitarbeitende kompetent agieren. Bei Prozessen und Feedbackkultur werden Verbesserungen gewünscht.

Abbildung 18: Von ECAs unterstützte Unternehmen (SERV = ECA 10)



Unternehmen «flow». Quelle: Eigene Darstellung basierend auf gemeldeten ECA-Daten.

46. Im Hinblick auf **besondere Interessensgruppen** und **gesellschaftlich relevante Themen** sind innovative, exportierende KMU ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die meisten ECAs konzentrieren sich daher auf die Unterstützung von KMU. Credendo, EDC und EKF haben Strategien diesbezüglich erfolgreich umgesetzt. Auch wenn noch Potential für mehr KMU-Unterstützung in der Schweiz vorhanden sein dürfte, hat die SERV in den vergangenen Jahren ihre Unterstützung bereits deutlich steigern können.
47. Für einige ECAs wie EDC in Kanada und EKF in Dänemark spielen die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen («SDGs») eine wichtige Rolle. In der Schweiz sind die SDGs für die SERV bislang weniger relevant, die SERV erarbeitet jedoch aktuell eine Klimastrategie. Die Berichterstattung über «grüne» Transaktionen wird ebenfalls wichtiger. Zu betonen ist noch, dass Umwelt-, Sozial- und Menschenrechtsaspekte wichtige Kriterien für Deckungsentscheidungen sind. Die Schweizer ECA beachtet dabei OECD-Vorgaben sowie die Grundsätze der schweizerischen Aussenpolitik.

### Zusammenfassung SERV-Rating

Dimension	Rating				
	Exzellent	Sehr gut	Gut	Befriedigend	Ausreichend
Ergebnisse	Geschäftsergebnisse - Output	serv			
	Volksw. Wirkung - Outcome	serv			
	Volksw. Wirkung - Impact	serv			
	Kundenzufriedenheit	serv			
	Besondere Interessensgruppen	serv			

48.

### 3.4 Künftige Ausrichtung

49. Die SERV-Benchmarkanalyse bietet eine solide Grundlage im Hinblick auf die Leistung der Schweizerischen Exportrisikoversicherung sowie ausgewählter ECAs in OECD-Ländern. **Empfehlungen** folgen der Analyse von relativer Effizienz sowie quantitativen und qualitativen Aspekten im Vergleich zu anderen Exportkreditversicherungen. Es handelt sich um vereinfachte Vorschläge, die SECO und SERV berücksichtigen und in eine neue zukunftsorientierte Strategie einbeziehen können bzw. sollten:

#### Hohe Priorität (nicht abschliessend):

- Erfolgreicher Abschluss der Prozess- und IT-Projekte, u.a. mit Fokus auf Berücksichtigung berechtigter Kundenkritik zum Thema (Antrags-) Prozesse.
- Stärkung der Kundenfeedbackkultur.
- Überprüfung und mutige Weiterentwicklung der SERV-Interventionsprinzipien, ohne den gesetzlich geforderten Subsidiaritätsgrundsatz zu verletzen.
- Überprüfung und ggf. Anpassung der Fabrikationskreditversicherung, um ein konkurrenzfähiges «Working Capital»-Produkt anbieten zu können.
- Entwicklung von neuen und innovativen Ansätzen zur Kommunikations- und Distributionspolitik der SERV.

50.

#### Mittlere Priorität (nicht abschliessend):

- Konzeptionierung und Umsetzung einer innovativen KMU-Initiative, um Input-Output- sowie Input-Outcome-Effizienzen zu erhöhen sowie das politische Ziel der KMU-Förderung noch erfolgreicher umzusetzen.
- Systematische Überprüfung des Bedarfs und ggf. Einführung einer Investitionsrisikoversicherung.
- Kritische Prüfung und ggf. Erarbeitung eines Konzepts zur Integration der SDGs in die SERV-Strategie.
- Durchführung einer empirischen Analyse von SERV-Beschäftigungseffekten und Überprüfung von Wirkungseffekten veränderter Wertschöpfungsregeln in 2021/2.
- Kritische Überprüfung der gesetzlichen Grundlagen (SERVG, SERV-V), um der SERV mehr operativen Freiraum zur schnelleren Reaktionsfähigkeit einzuräumen.

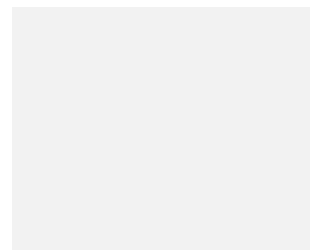
51.

#### Geringe Priorität (nicht abschliessend):

- Fortführung der Überlegungen zum Portfoliomanagement in Bezug auf Sektoren und Länder, u.a. durch private Rückversicherung.
- Erarbeitung und Umsetzung eines innovativen Konzepts, um die «Vorausdenkerrolle» national und international effizient zu implementieren.

52.

## Anhang



## Annex 1: Auftrag

### Auftrag

Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) und die SERV haben die TradeRx GmbH (TradeRx) im Juli 2020 mit der Durchführung einer Benchmarkanalyse zu staatlichen Exportkreditversicherungen (SERV-Benchmarkanalyse oder Studie) beauftragt. Projektzeitraum war Juli bis November 2020.

### TradeRx

TradeRx ist ein global agierendes Kompetenzzentrum für Innovations- und Handelspolitik, Exportkreditversicherung und Public Management Consulting. Teammitglieder haben in den vergangenen 20 Jahren mehr als 100 Projekte in über 30 Ländern durchgeführt, unter anderem für die Asian Development Bank (ADB), die Weltbank, CESCE in Spanien, EKF Denmark's Export Credit Agency, KUKE in Polen sowie die Regierungen in Deutschland, Finnland, Grossbritannien, Kanada, den Niederlanden und den Vereinigten Arabischen Emiraten.

### Hinweis

Dies ist eine **Zusammenfassung** der SERV-Benchmarkanalyse, in der der Gesamtansatz der Studie erörtert wird und wichtige Ergebnisse zusammengefasst werden. Grund dafür ist, dass mehrere ECAs, Exporteure, Banken und andere Interviewpartner um Anonymität gebeten haben. Teilnehmende Organisationen dürfen daher im Hinblick auf sensible quantitative und qualitative Ergebnisse nicht identifizierbar sein. Wertende Aussagen in der Studie stellen nur die Meinung der jeweiligen Interviewpartner bzw. der Studienautoren dar und geben nicht die Position des SECO oder der SERV wieder.

## Annex 2: Theoretischer Hintergrund

Die Daten für den quantitativen Rahmen der Data Envelopment Analysis wurden von den teilnehmenden Organisationen ADSB, Bpifrance, CESCE, Credendo, EDC, EH, EKF, KUKE, OeKB, SERV sowie UKEF für neun aufeinander folgende Jahre (2011 bis 2019) zur Verfügung gestellt. Die Leistung jeder Agentur wurde pro Jahr bewertet, was zu einer Gesamtstichprobe von 99 zu bewertenden Einrichtungen führt (d.h. ADSB - 2011, ADSB - 2012, ... , UKEF - 2019). Die DEA wurde stufenweise verwendet, um alle 99 Einheiten zu bewerten, was zu sechs separaten Effizienzbewertungen pro ECA und Jahr führt. Abkürzungen, Definitionen und Spezifikationen für die verschiedenen Variablen sind in der folgenden Tabelle aufgeführt.

Abkürzung	Definition	Erläuterungen
# STAFF	Number of staff	Number of staff in FTE involved in direct lending, export credit insurance and/or investment insurance activities
AUTHORIS	Volume authorisation or maximum exposure limit	Maximum authorisation or maximum exposure limit for direct lending, export credit insurance and investment insurance in the respective year
NEW INS	Annual volume new export credit insurance	New export credit insurance volume in the respective year
NEW LEND	Annual volume new direct lending	New direct lending volume in the respective year
# TRANSACT	Annual number of supported transactions	Number of new export credit transactions undertaken in the respective year
GWP	Gross written premium	Annual gross written premium in the respective year
Vol ECA SUPP	Annual overall volume supported transactions	Annual overall volume supported transactions
# CLIENTS	Annual number of clients supported	Number of exporters and/or investors supported in the respective year with new insurance and/or lending (flow)
# SMEs	Annual number of SMEs supported	Number of SMEs (EU definition) supported in the respective year with new insurance and/or lending (flow)
# JOBS	Jobs created	Number of (exporter) jobs created through supported transactions in the respective year

Eine ECA wird als effizient eingestuft (Effizienzwert 1), wenn sie sich an der so genannten Effizienzhülle befindet. Weniger gut aufgestellte Institutionen werden im Vergleich zu den erfolgreichsten Institutionen bewertet und erhalten eine Punktzahl zwischen 0 und 1 in Abhängigkeit ihrer Entfernung zur Effizienzhülle. Effizienzwerte basieren immer auf einem Vergleich aller «In-Out»-Kennzahlen auf einem bestimmten Niveau. Beispielsweise müssen bei zwei Inputs und drei Outputs sechs Kennzahlen gleichzeitig verglichen werden. Es ist zwar nicht möglich, diese sechs Kennzahlen in einem einfachen Diagramm zur Veranschaulichung der Effizienz zu zeigen, die algebraischen Prinzipien zur Berechnung der Effizienzbewertung gelten aber dennoch.

Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass die Messung der Verpflichtungsrahmen für einige ECAs wie ADSB eine Herausforderung war. ADSB meldet in sämtlichen Jahren einen Rahmen in Höhe von EUR 10 Mia. Dies liegt weit unter dem Engagement und entspricht der jährlichen Genehmigung für ADSB. Für die Zwecke dieser Studie wurden daher gemeldete jährliche Rahmen bei den entsprechenden ECAs verdreifacht, um sie mit dem Verpflichtungsrahmen

anderer ECAs vergleichbar zu machen. Wenn ein tatsächlicher Verpflichtungsrahmen von ADSB weniger als 3 x EUR 10 Mia. beträgt, könnten daher Input-Output-, Input-Outcome- und Input-Impact-Werte im Prinzip besser ausfallen als in dieser Studie angegeben. Wenn der Verpflichtungsrahmen dagegen höher wäre, könnten die Ergebnisse niedriger ausfallen. Ob sich eine Änderung der angenommenen Verpflichtungsrahmen tatsächlich auf die Scores auswirkt, hängt jedoch auch vom Verhältnis zu den Top-Performer(n) ab: Solange beispielsweise Effizienztreiber die Anzahl der Mitarbeiter ist (und nicht der Verpflichtungsrahmen), hat eine Erhöhung keinen Einfluss auf die Effizienzwerte. Wenn es sich beim Top-Performer um eine der ECAs handelt, die der Skalierung unterliegen, bleiben die Effizienzwerte ebenfalls unverändert. Eine Sensitivitätsanalyse, bei der der Faktor 2 und 4 (anstelle von 3) zur Skalierung der gemeldeten Zahlen verwendet wurde, ergab effektiv unveränderte Werte.

Zudem umfasst das jährliche Volumen der neuen Exportkreditversicherungen sowohl kurzfristige als auch mittel- und langfristige Deckungen. Obwohl einige untersuchte ECAs wie ADSB und UKEF keine kurzfristigen Versicherungen anbieten, werden hier keine Unterscheidung zwischen ST und MLT gemacht. Grund hierfür ist, dass die untersuchten Exportkreditversicherer nicht vollständig zwischen Tätigkeiten für kurzfristige sowie mittel- und langfristige Deckungen differenzieren können. Darüber hinaus unterscheiden sich die Definitionen für kurzfristige Versicherungen. Ferner sind die Tätigkeiten zur Bearbeitung von «normalen» MLT-Transaktionen vom Arbeitsaufwand vergleichbar beispielsweise mit der Abwicklung von Ausfuhrpauschalgewährleistungen.

Die DEA sieht die Leistung eines Förderinstruments immer aus einem positiven Betrachtungswinkel: eine hohe Effizienz wird erzielt, wenn eine Organisation gute Leistungen in Bezug auf ein oder mehrere «Input-Output»-Verhältnisse aufweist. Die DEA kann gegenüber Ausreisser-Messwerten empfindlich sein, da alle Untersuchungsobjekte stets gegen Spitzenleistungen bewertet werden. Diese gelten als Nachweis für praktisch realisierbare und wiederholbare Produktivität. Für diesen Bericht wurden in einzelnen Fällen, in denen Ausreisser das Ergebnis eigener Schätzungen sind, vorsorglich bereits angepasste Effizienzwerte ermittelt, welche unter Vorbehalt anzustellender Diskussionen Gültigkeit besitzen. Daher werden Ergebnisse einer Sensitivitätsanalyse unterworfen. Resultierende robuste Ergebnisse werden durch «In-Out-Arrow»-Darstellungen visualisiert.



## Annex 3: Literaturverzeichnis

- ADSB (2020) *Annual Review 2019*. Den Haag: Atradius Dutch State Business.
- Andrews, R. & Entwistle, T. (2010) Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 20(3), 679-701.
- Arena, M., Arnaboldi, M. & Azzone, G. (2010) The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*. 35, 659-675.
- Audretsch, D. (2004) Sustaining Innovation and Growth: Public Policy Support for Entrepreneurship. *Industry and Innovation*. 11(3), 167-191.
- Barry, J.M. & Gironde, J.T. (2019) Operationalizing thought leadership for online B2B marketing. *Industrial Marketing Management*. 81, 138-159.
- Bpifrance (2020) *Export credit Agency*. Verfügbar unter: <https://www.bpifrance.com/Export-credit-Agency> [Abgerufen am 15 August 2020].
- Beasley, M.S., Clune, R. & Hermanson, D.R. (2005) Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*. 24, 521-531.
- BFS (2020a) *Die Bevölkerung der Schweiz*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/stand-entwicklung.html> [Abgerufen 15 September 2020].
- BFS (2020b) *Bruttoinlandprodukt pro Einwohner*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/volkswirtschaft.assetdetail.14347461.html> [Abgerufen 15 September 2020].
- BFS (2020c) *Aussenhandel nach Waren*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/aussenhandel/handelsbilanz-einfuhr-ausfuhr.assetdetail.13007302.html> [Abgerufen 15 September 2020].
- BFS (2020d) *Einfuhr, Ausfuhr*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/aussenhandel/handelsbilanz-einfuhr-ausfuhr.html> [Abgerufen 15 September 2020].
- BFS (2020e) *Beschäftigte*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/beschaeftigungsstatistik/beschaeftigte.html> [Abgerufen 15 September 2020].
- Bird, G. & Rowlands, D. (2004) The Catalytic Effect of Lending by the International Financial Institutions. In: Bird, G. (ed.) *International Finance and the Developing Economies*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 204-226.
- Bogetoft, P. (2012) *Performance Benchmarking*. New York: Springer.
- Broocks, A. & Biesebroeck, J.V. (2017) The impact of export promotion on export market entry. *Journal of International Economics*. 107(2017), 19-33.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015) *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Buatsi, S.N. (2002) Financing non-traditional exports in Ghana. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 17(6), 501-522.
- CESCE (2020) *Activity Report 2019*. Madrid: CESCE.
- Cinca, C.S., Molinero, C.M. & Callén, Y.F. (2016) Input and Output Search in DEA: The Case of Financial Institutions. In: Hwang, S.-N., Lee, H.-S. & Zhu, J. (eds.) *Handbook of Operations Analytics Using Data Envelopment Analysis*. New York: Springer, pp. 51-88.
- Collis, J. & Hussey, R. (2009) *Business Research*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Credendo (2020) *Annual Report 2019*. Brussels: Credendo.
- Damanpour, F. & Schneider, M. (2008) Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 19(3), 495-522.
- Dawson, G.S., Denford, J.S. & Desouza, K.C. (2016) Governing innovation in U.S. state government: An ecosystem perspective. *Journal of Strategic Information Systems*. 25, 299-318.
- EDC (2020) *Growing Canadian Trade, Responsibly*. Ottawa: EDC.
- EFD (2020) *Aussenhandelsstatistik. Daten*. Verfügbar unter: <https://www.ezv.admin.ch/ezv/de/home/themen/schweizerische-aussenhandelsstatistik/daten.html> [Abgerufen am 15 September 2020].
- EFQM (2019) *The EFQM Model*. Brussels: EFQM.
- Esser, F. & Vliegthart, R. (2017) Comparative Research Methods. In: Matthes, J., Davis, C.S. & Potter, R.F. (eds.): *The International Encyclopedia of Communication Research Methods*. Oxford: Wiley, pp. 1-22.
- EKF (2020) *EKF Annual Report 2019*. Kopenhagen: EKF.
- Euler Hermes (2020) *Annual Report 2019*. Hamburg: Euler Hermes.
- Flint, C. & Zhu, C. (2019) The geopolitics of connectivity, cooperation, and hegemonic competition: The Belt and Road Initiative. *Geoforum*. 99, 95-101.
- Gianturco, D.E. (2001) *Export Credit Agencies*. Westport: Quorum.
- Golovko, E. & Valentini, G. (2011) Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. *Journal of International Business Studies*. 42, 362-380.
- Hale, T. & Held, D. (2017) Pathways beyond Gridlock. In: Hale, T. & Held, D. (eds.) *Beyond Gridlock*. Cambridge: Polity Press, pp. 1-27.
- Hale, T., Held, D. & Young, K. (2013) *Gridlock: Why Global Cooperation is Failing when We Need It Most*. Cambridge: Polity.
- Hartley, J. (2005) Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money and Management*. 25(1), 27-34.
- Heiland, I. & Yalcin, E. (2020) Export market risk and the role of state credit guarantees. *International Economics and Economic Policy*. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/s10368-020-00466-2>.
- Holtz-Hart, B. & Rohner, A. (2015) *Nationen im Innovationswettbewerb*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- JBIC (2020) *2019 Annual Report*. Tokio: JBIC.
- Jia, J., Adams, M. & Buckle, M. (2012) Insurance and ownership structure in India's corporate sector. *Asia Pacific Journal of Management*. 29(1), 129-149.
- Jung, R., Bruck, J. & Quarg, S. (2013) *Allgemeine Managementlehre*. Berlin: Ernst Schmidt.
- KEXIM (2020) *Annual Report 2019*. Seoul: Export-Import Bank of Korea.

- Kirchmer, M. (2017) *High Performance Through Business Process Management*. Cham: Springer.
- Klasen, A. (2012) Generating Economic Growth - How Governments can Help Successfully. *Global Policy*. 3(2), 238-241.
- Klasen, A. (2014) Export Credit Guarantees and the Demand for Insurance. *CESifo Forum*. 15(3), 26-33.
- Klasen, A. (2017) Trade: Gridlock and Resilience. In: Hale, T. & Held, D. (eds.) *Beyond Gridlock*. Cambridge: Polity Press, pp. 65-82.
- Klasen, A. (2020a) Staatliche Finanzierung für innovative Exportunternehmen. In: Graumann, M., Müller, A. & Weiß, H.-J. (eds.) *Innovationen für eine digitale Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Gabler, pp. 199-224.
- Klasen, A. (2020b) Quo Vadis, Global Trade?. In: Klasen, A. (ed.) *The Handbook of Global Trade Policy*. Oxford: Wiley, pp. 3-21.
- Klasen, A. (2020c) Who Delivers? European Support Measures for Exporters in Times of Corona Crisis. *Global Policy Online*, Verfügbar unter: <https://tinyurl.com/gpopinion> [Abgerufen am 17 August 2020].
- Klasen, A. & Bärtil, M. (2019) Strategic benchmarking - an ECA and Exim-Bank best practice approach. *Berne Union Yearbook*. 2019, 148-151.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2018) *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson.
- Kowalewski, D. (2019) Excellence in der Mitarbeiter-involvierung. In: Moll, A. & Khayati, S. (eds.) *Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Modells 2020*. Kissing: Weka Media, pp. 181-188.
- Krugman, P.R., Obstfeld, M. & Melitz, M.J. (2018) *International Economics, Theory and Policy*. Harlow: Pearson.
- Krummacker, S. & Schulenburg, J.-M. von der (2008) Die Versicherungsnachfrage von Unternehmen: Eine empirische Untersuchung der Sachversicherungsnachfrage deutscher Unternehmen. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*. 97(1), 79-97.
- KSure (2020) *Turning Challenges Into Opportunities*. Seoul: Korea Trade Insurance Corporation.
- KUKE (2019) *Annual Report 2018*. Warschau: KUKE.
- Kwantes, C.T. & Boglarsky, C.A. (2007) Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*. 13, 204-230.
- Mayers, D. & Smith jr., C.W. (1990) On the Corporate Demand for Insurance: Evidence from the Reinsurance Market. *The Journal of Business*. 63(1), 19-40.
- Meyer, H. & Klasen, A. (2013) What Governments Can Do to Support their Economies: The Case for a Strategic Ecosystem. *Global Policy*. 4(Suppl. 1), 1-9.
- Miroshnik, V.W. (2013) *Organizational Culture and Commitment*. London: Palgrave Macmillan.
- Moll, A. (2019) Das Kriterienmodell 2020. In: Moll, A. & Khayati, S. (eds.) *Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Modells 2020*. Kissing: Weka Media, pp. 57-84.
- Morris, S. & Shin, H.S. (2006) Catalytic finance: When does it work? *Journal of International Economics*. 70, 161-177.
- Nickels, W.G., McHugh, J.M. & McHugh, S.M. (2016) *Understanding Business*. New York: McGrawHill.
- Northouse, P.G. (2016) *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage.
- OECD (2020a) *Country Statistical Profiles: Key Tables from OECD*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD (2020b) *Selected Indicators*. Verfügbar unter: <https://data.oecd.org/> [Abgerufen am 15 August 2020].
- OECD (2020c) *OECD Economic Outlook, Volume 2020 Issue 1*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OeKB (2020) *Export Services Annual Review 2019*. Wien: Oesterreichische Kontrollbank.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D. & Martínez-Lorente, A. R. (2018) The link between people and performance under the EFQM excellence model umbrella. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2018, 1-21.
- Richter, S. (2019) Public Value im EFQM-Excellence-Ansatz. In: Moll, A. & Khayati, S. (eds.) *Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendung des EFQM Modells 2020*. Kissing: Weka Media, pp. 243-250.
- Romano, L. & Traù, F. (2017) The nature of industrial development and the speed of structural change. *Structural Change and Economic Dynamics*. 42, 26-37.
- Roth, M. & Klasen, A. (2020) Infrastrukturexporte: Schweiz stärkt staatliche Unterstützung. *Die Volkswirtschaft*. 2009, 47-49.
- SACE (2019) *Annual Report 2018*. Rom: SACE.
- Schäfer, D. (2015) *Lean-Informationstechnik im Finanzdienstleistungssektor*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schnell, R., Hill, P.B. & Esser, E. (2018) *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München, De Gruyter Oldenbourg.
- SECO (2017) Standortförderung 2020+: Mehrwert für KMU und Regionen. Verfügbar unter: [https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/botschaft\\_standortfoerderung/Botschaft\\_zur\\_Standortfoerderung2020-2023.html](https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/botschaft_standortfoerderung/Botschaft_zur_Standortfoerderung2020-2023.html) [Abgerufen am 6 Oktober 2020].
- SECO (2020) *Wirtschaftslage Schweiz*. Verfügbar unter: <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/wirtschaftslage-wirtschaftspolitik/Wirtschaftslage/bip-quartalschaetzungen-.html> [Abgerufen am 6 Oktober 2020].
- SERV (2020) *Annual Report 2019*. Zürich: Schweizerische Exportrisikoversicherung SERV.
- Tannous, G.F. (1997) Financing Export Activities of Small Canadian Businesses: Exploring the Constraints and Possible Solutions. *International Business Review*. 6(4), 411-421.
- Tsai, D.H.A. (2018) The effects of dynamic industrial transition on sustainable development. *Structural Change and Economic Dynamics*. 44, 46-54.
- UKEF (2020) *UK Export Finance Annual Report and Accounts 2019-20*. London: UK Export Finance.
- Urquhart, C. (2013) *Grounded Theory for Qualitative Research*. London: Sage.
- US EXIM (2020) *Report to the U.S. Congress on Global Export Credit Competition*. Washington, DC: Export-Import Bank of the United States.
- Wilhelm, B.E. (2000) *Systemversagen im Innovationsprozess*. Wiesbaden: Springer.
- Zou, H. & Adams, M.B. (2006) The corporate purchase of property insurance: Chinese Evidence. *Journal of Financial Intermediation*. 15, 165-196.

**Hinweis:** Das Verzeichnis ist das Literaturverzeichnis der vollständigen Studie. Das gilt auch für das Abkürzungsverzeichnis. Für diese Zusammenfassung hat TradeRx auf Quellenhinweise bzw. Fussnoten im Text verzichtet, um den Bericht leserfreundlich zu gestalten.