

*Fargate-relevante Auszüge
aus einer 73-seitigen Studie des Bundes:*



Bericht
Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)
Modul 3 Marktstudie Exportberatung
im Rahmen der Evaluation
Exportförderung

Bern, 27. Januar 2004
(nachgeführt per: 28. 04. 2004)

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abkürzungsverzeichnis	4
Zusammenfassung	5
1. Einführung: Auftrag und Vorgehen	8
1.1 Ausgangslage und Aufgabenstellung	8
1.2 Methodik, Vorgehen, Aussagekraft	8
1.3 Projektbeteiligte	10
2 Begriffe und Ordnungssystem	11
2.1 Exportberatungsmarkt	11
2.2 Definition der Exportberatung	11
2.3 Ordnungssystem der Exportberatungsleistungen	15
3. Nachfrage	17
3.1 Befragte Exporteure	17
3.2 Wie bekannt sind die Exportberater	17
3.3 Erfahrung im Beizug von Exportberatern	18
3.4 Entscheidungsverfahren KMU bei der Beraterwahl	20
3.5 Was wird nachgefragt: Beratungsinhalte	22
3.6 Wer wird als Berater beigezogen	23
3.7 Marktvolumen	24
3.8 Kenntnisse der KMU bez.Exportförderung	24
3.9 Weitere Hinweise	27
3.10 Fazit Nachfrageseite	27
4. Beschreibung Anbieter und Angebot	28
4.1 Osec	28
4.2 Kantonale Handelskammern	30
4.3 Bilaterale Handelskammern	32
4.4 Branchenverbände	37
4.5 Private Exportberater	38
4.6 Banken	40
4.7 Spediteure	42
4.8 Weitere Akteure	42
5. Fazit Angebot	45
5.1 Bedeutung der Anbieter	45
5.2 Leistungsangebot	46
5.3 Mission, Finanzierung, Strukturen der Anbieter	49
5.4 Preispolitik	51
5.5 Kooperations- und Konkurrenzbeziehungen	55
5.6 Innennetz Osec - Handelskammern	57
5.7 Kennzahlen Anbietermarkt	58
5.8. Die Osec im Markt	60
5.9 Stärken und Schwächen der Anbieter	64
5.10 Exportfördermassnahmen des Bundes	67
6. Marktanalyse und Schlussfolgerungen	68

Der Markt der Exportberatung in der Schweiz wird klar von der vom Bund zum grossen Teil finanzierten und damit quasi halbstaatlichen Osec inkl. ihres Verbundsystems unter der Führung einer Anzahl von im Export besonders aktiven kantonalen Handelskammern (Business Network Switzerland) dominiert. Von einer gewissen länder- resp. branchenspezifischen Bedeutung sind weiter mehrere verbandlichkollektiv organisierte Akteure, nämlich einzelne grosse bilaterale Handelskammern (Deutschland - Schweiz, USA - Schweiz) sowie wenige Branchenverbände (Swissmem, Uhrenindustrie).

Bei den in der Regel durchwegs kleinen (ein bis zwei Mitarbeitende) und auf einzelne Märkte spezialisierten privaten Exportberatern spielt einzig die etwas grössere Firma **Fargate** eine wichtigere Rolle.

Für bedeutendere Märkte stehen einer exportierenden Firma daher bis zu vier verschiedene Exportberatungsschienen zur Verfügung (Business Network Switzerland, Bilaterale Handelskammer, privater Exportberater, Verbandsystem).

4.5 Private Exportberater

Selbstverständnis

Alle privaten Exportberater sind kommerziell ausgerichtete Firmen, die vollumfänglich oder teilweise von den Erträgen des Exportberatungsgeschäftes leben und ihr Auftreten und ihr Leistungsprogramm daher entsprechend ausrichten müssen. Insbesondere heisst das, dass dabei nicht die (kaum verrechenbare) Basisberatung, sondern die wirtschaftlich interessante Abklärungs- und Umsetzungsberatung im Zentrum stehen muss. Da diese jedoch vorzugsweise vor Ort in den Zielländern stattfindet, gibt es für die privaten Exportberater nur einen sehr beschränkten Markt, was sie zu Nischenanbietern macht.

Die Anbietergruppe der privaten Exportberatungsfirmen ist in der Schweiz relativ klein und stark atomisiert. Ausgehend von der durch die Osec (im Internet-Auftritt) bereitgestellten und allen interessierten Bewerbern offen stehenden Liste kann ein Kreis von ca. 20 spezialisierten privaten Exportberatern identifiziert werden. Diese sind in der Regel Kleinunternehmen und auf einen bestimmten Markt (z.B. Flare für die USA, BCSP Simic für Südosteuropa oder BNPO für Berlin und Österreich) oder für spezifische Branchen (z.B. Certiconsult für Elektroprodukte, SwissExport für Chemie / Textil) spezialisiert.

Dazu kommen noch eine grössere Zahl von Beratern resp. Fachleuten (z.B. Juristen, Marketingberater etc.) die sich nicht explizit als Exportberater verstehen, die jedoch im Rahmen ihres Mandates für einen (Stamm-)Kunden - fallweise und bei Bedarf - auch Fragestellungen der Exportberatung abklären. Gerade im Wissen um die meist sporadisch auftauchenden Bedürfnisse und das pragmatisch, aufwandminimierenden Entscheidungsverfahren der KMU bei der Beraterwahl (vgl. Kap. 3.4) kommt diesen „Gelegenheits-Exportberatern“ eine nicht zu unterschätzende Rolle zu.

Eine gewisse Sonderrolle im Rahmen der privaten Exportberatung nimmt die Firma **Fargate** ein. Sie tritt wohl als einzige private Exportberatungsfirma der Schweiz mit einem umfassenden Dienstleistungsangebot für Unternehmen aus allen Branchen auf. Ihr Geschäftsmodell wird deshalb in diesem Kapitel gesondert dargestellt.

Zielgruppe

Die Angebote der privaten Exportberater richten sich grundsätzlich an alle KMU, wobei natürlich die jeweiligen Schwerpunkte bezüglich Zielmarkt und Branche ausschlaggebend sind.

Das Angebot der Firma **Fargate** richtet sich explizit an Firmen, die bereits über Exporterfahrung verfügen und bereit sind, pro neuen Exportmarkt je CHF 50'000 bis CHF 100'000 zu investieren. Damit ist die Kundschaft der Firma, gerade im KMU-Bereich, doch deutlich eingeschränkt.

Leistungsangebot / Leistungsvolumen / Preispolitik

Das Leistungsangebot der privaten Berater richtet sich nach dem Bedarf der Auftraggeber. Allgemein kann wohl davon ausgegangen werden, dass die Akzente vor allem im Bereich der Abklärungs- und Umsetzungsberatung gesetzt werden. Die Tarife orientieren sich an den branchenüblichen Ansätzen in der Beratung von KMU (ca. 150.-- bis 250.-- CHF / h). Im Bereich der Basisberatung steht zum einen mit den Angeboten der Osec, der kantonalen und bilateralen Handelskammern sowie von Branchenverbänden ein ausgebautes Angebot zur Verfügung, das zudem aus öffentlichen und/oder Verbandsmitteln (teil-)finanziert wird. Dieser Bereich ist für ausschliesslich kommerziell ausgerichtete Betriebe nicht interessant.

Das Angebot von **Fargate** erstreckt sich über den ganzen Exportprozess, von der Abklärung/Machbarkeit bis zur konkreten Umsetzung. Ausgangspunkt bilden in jedem Fall Marktabklärungen und Vermittlung von Marktpartner (gegen Honorar). Die Begleitung erfolgt jedoch grundsätzlich bis zur Umsetzung des Geschäftes, da diese den nötigen Honorarertrag erzeugen kann (Umsatzbeteiligung). In der Regel werden pro Mandat 5 - 10 Märkte genauer abgeklärt. Auf Basisberatung wird von **Fargate** bewusst verzichtet, da diese nicht verrechenbar ist. Das Geschäftsmodell ist stark am Exporterfolg des Kunden orientiert (Umsatzbeteiligung), setzt aber andererseits ein Investitionsvolumen des Exportprojektes voraus, das nur einem geringen Teil der KMU möglich ist. Den Bedarf nach Beratung vor Ort versteht **Fargate** mit einem innovativen System von vertraglich angebondenen „Satelliten“ in den Zielmärkten zu nutzen.

Ressourcen / Kooperation / Vernetzung

Die privaten Exportberater in der Schweiz verfügen nur über beschränkte Ressourcen - in der Regel einige wenige Personen mit jeweils spezifischen Fachkompetenzen. Natürlich verfügen die einzelnen Exportberater jeweils über ein Netzwerk, insbesondere in den anvisierten Zielmärkten (bilaterale Handelskammern, lokale Fachspezialisten etc.).

Der grösste Anbieter, die **Fargate**, beschäftigt 5 vollzeitlich tätige Berater, arbeitet jedoch darüber hinaus auf Vertragsbasis mit 150 sog. Satelliten (selbständige Berater vor Ort) in 42 Ländern zusammen, welche für die **Fargate** die lokalen Abklärungen und Umsetzungsbegleitungen durchführen.

In allen Leistungsbereichen sind verschiedene Anbieter tätig.

Über den ganzen Exportprozess beratend tätig ist die Osec (mit ihren Aussenstellen Lausanne und Tessin) und die mit ihr im Aussennetz verbundenen Swiss Business Hubs. Zur fachlichen gesellt sich auch die umfassende geografische Abdeckung, die die Osec sicherstellen kann. Allerdings stuft die Osec ihr Angebot in der Umsetzungsberatung als eher zurückhaltend ein.

Die kantonalen Handelskammern sind schwergewichtig in der Basisberatung als Erstanlaufstellen tätig und kooperieren für die weiterführende Beratung mit der Osec und anderen Fachberatungsinstanzen.

Zumindest die grösseren der bilateralen Handelskammern bieten ebenfalls die volle Abdeckung aller Beratungsbedürfnisse über den ganzen Exportprozess an, selbstverständlich jedoch nur für das jeweilige Kammergebiet, d.h. einen geografisch abgegrenzten Markt.

Nicht zuletzt bieten die Branchenverbände ebenfalls Beratung über die ganze Breite des Exportprozesses, allerdings beschränkt auf ihre Mitglieder.

Die privaten Berater konzentrieren sich als Nischenanbieter sachge- geben auf die kommerziell tragfähigen Fachberatungsbereiche. Die Firma **Fargate** (und vom Anspruch her der Verein Swissexport, der dabei ist, seine Beratungstätigkeit wieder aufzubauen) nimmt dabei eine Sonderstellung ein, weil sie ein breites und geografisch weit- gespanntes Beratungsnetzwerk unterhält, das demjenigen der Osec nahe kommt, dafür allerdings ihre Kunden selektioniert.

Bundesstellen, Banken und Spediteure nehmen eindeutig themenspezi- fische Fachberatungsaufgaben wahr. Sie betrachten sich im Eigenver- ständnis im Kern nicht als Exportberater. Diesbezügliche Aufgaben gehören begleitend zu ihrem Kerngeschäft (z.B. Logistik bei Spedi- teuren).

Den Bundesstellen kommt daneben auch eine Rolle als „Berater der Berater“, d.h. als Auskunftsstellen für die exportberatenden In- stanzen zu.

Die Basisberatung wird dementsprechend praktisch ausschliesslich durch Institutionen wahrgenommen, die zur Finanzierung auf Mitglie- derbeiträge und/oder öffentliche Mittel zurückgreifen können (Osec, kantonale und bilaterale Handelskammern, Verbände).

Beim Übergang zu anspruchsvolleren Beratungsleistungen – wie individuelle Adressensuche, Bonitätsauskünfte – werden zum Teil noch Standardtarife (Muster im Anhang Kap. 6.2) angewendet, teilweise gehen die Berater bereits zur zeit- oder mengenabhängigen Preisbestimmung über.

Im Fachberatungsbereich wird durchgehend mit Regieansätzen gearbeitet. Die genannten Regieansätze liegen zwischen 150 und 250 CHF (mit Ausnahme einer bilateralen Handelskammer, die deutlich tiefer liegt). Sie entsprechen damit den in der Beratungsbranche üblichen Honorarsätzen.

Die Firma **Fargate** geht noch einen Schritt weiter, indem sie in ihr Entschädigungssystem erfolgsabhängige Bestimmungsfaktoren (Beteiligung am Umsatzerfolg des Kunden) einbaut.

Alle Anbieter, die als Mitgliederorganisation (i.d.R. in Vereinsform) firmieren, räumen ihren Mitgliedern preisliche Vergünstigungen auf dem Leistungsbezug ein. Die gewährten Rabattsätze liegen zwischen 10 und 20% und sind bei allen Anbietern etwa gleich gestaffelt.

Die vier Systeme stehen grundsätzlich miteinander in Konkurrenz, insbesondere im Bereich der Fachberatung, die kommerziell interessant ist. Die Basisberatung ist demgegenüber zwar auf den ersten Blick weniger attraktiv, allerdings ist sie aufgrund des grossen Bedarfs nach diesen Leistungen zum einen sachlich (Mitglieder-Service, Legitimation), zum anderen aber auch als „Akquisitionsinstrument“ (für verrechenbare Fachberatung, v.a. aber zur Mitgliederwerbung) besonders für die bilateralen Handelskammern und die Branchenverbände von entscheidender Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass es vor allem Vertreter der bilateralen Handelskammern (z.B. Deutschland - Schweiz, China - Schweiz), grössere private Exportberater (**Fargate**) und grosse Branchenverbände (z.B. Swissmem) sind, welche die Osec ausdrücklich als Konkurrenz wahrnehmen. Interessant ist auch die Tatsache, dass diese wichtigen Akteure übereinstimmend davon ausgehen, in ihrem Marktsegment gäbe es jeweils nur „die Osec und wir“.

Hieraus wird deutlich, dass der Markt der Exportberatung klar segmentiert ist, zum einen auf die jeweiligen geografisch definierten Zielmärkte (z.B. Deutschland), zum anderen in Bezug auf Branchen (z.B. Maschinen- und Elektroindustrie). Daneben gibt es ein kleines, aber relativ lukratives Segment „Abklärung und Entwicklung neuer Märkte für bereits erfahrene Exporteure“. Dieses Angebot richtet sich an Exporteure mit einem guten Produkt, das seine Exportfähigkeit bereits bewiesen hat und für das nun neue Märkte gesucht werden sollen, wobei der Exporteur in Bezug auf die Zielmärkte offen ist. Um derartige Mandate konkurrieren Osec und **Fargate**, da nur diese beiden in der Lage sind, mehrere mögliche Zielmärkte gleichzeitig abzuklären.

Die Anzahl der im engen Sinn in der Exportberatung Tätigen wird auf etwa 100 Stellen geschätzt, davon rund ein Drittel beim Business Network Switzerland.

Der ressourcenstärkste Anbieter ist das Business Network Switzerland, gefolgt von den Gruppen der bilateralen Handelskammern, der privaten Exportberatern und den Verbänden.

Aus den Leistungskennzahlen in Anhang Kap. 6.4 lässt sich schätzen, dass das gesamte hier dargestellte System etwa 40'000 bis 60'000 Anfragen pro Jahr zu bearbeiten hat. Nimmt man die Mandatsquote der Osec von ca. 1% (80 Mandate auf 9'000 Inlandanfragen) würde das ein Mandatstotal von etwa 500 Mandaten/Jahr in allen Kanälen bedeuten.

Allerdings dürfte das Volumen der Mandate sehr unterschiedlich sein. Aus der Aufstellung in Anhang Kap. 6.5 lässt sich errechnen, dass z.B. ein Beratungsmandat bei der Osec ein durchschnittliches Volumen von etwa 4'800 CHF aufweist, währenddem Mandate bei der kommerziell ausgerichteten Firma **Fargate** kaum unter 50'000 CHF liegen. Das gesamte jährliche Marktvolumen dürfte deshalb 5 bis 10 Mio CHF betragen.

Die Landschaft der Exportberater: Zwischen Netzwerk und Konkurrenz

Der Markt der Exportberatung in der Schweiz wird klar von der halbstaatlichen Osec dominiert. Von einer gewissen länder- resp. branchenspezifischen Bedeutung sind weiter mehrere verbandlichkollektiv organisierte Akteure, nämlich einzelne grosse bilaterale Handelskammern (Deutschland - Schweiz, USA - Schweiz), wenige Branchenverbände (Swissmem, Uhrenindustrie) sowie fünf im Export besonders aktive kantonale Handelskammern.

Bei den in der Regel durchwegs kleinen (ein bis zwei Mitarbeitende) und auf einzelne Märkte spezialisierten privaten Exportberatern spielt einzig die etwas grössere Firma **Fargate** eine wichtigere Rolle. Sie hat sich auf das Marktsegment „Entwicklung neuer Märkte für bereits erfahrene Exporteure“ ausgerichtet.

Eine auffallend bescheidene Rolle in der eigentlichen Exportberatung spielen die ausländischen und schweizerischen Botschaften sowie auch die Swiss Business Hubs.

Ingesamt lassen sich vier Exportberatungssysteme identifizieren: Das Business Network Switzerland, das System der bilateralen Handelskammer, die privaten Anbieter sowie die Branchenverbände.

Bezüglich der Wahrnehmung der Konkurrenzsituation lassen sich unterschiedliche Positionen erkennen, die sich alle am Verhältnis des jeweiligen Exportberaters zur Osec orientieren:

- Die wenigen grösseren Akteure (Handelskammer Deutschland - Schweiz, Swissmem, **Fargate**) sehen die Osec in ihrem jeweiligen Tätigkeitsbereich als „einzigsten Konkurrenten“, dessen Akquisitivonstätigkeit jedoch staatlich gefördert werde.
- Alle übrigen kleinen Akteure sehen die Osec nicht als Konkurrenz, da sie sich von vorneherein auf einen Nischenmarkt konzentrieren („Wir tun, was die Osec nicht macht.“)
- Die Aussagen der kantonalen Handelskammern beziehen sich durchgehend auf das sogenannte „Innennetz“ der Osec, „Business Network Switzerland“ genannt, das die kantonalen Handelskammern in ein Netzwerk einbinden soll. Dabei ergibt sich ein augenfälliger Unterschied zwischen der deutschen und der französischen Schweiz. Während dieses Netzwerk im Welschland funktioniert, ist dies im deutschsprachigen Teil der Schweiz offensichtlich nicht der Fall: hier wirken die wenigen in der Exportberatung aktiven kantonalen Stellen als „Einzelkämpfer“, eine Koordination durch und mit der Osec scheint nicht stattzufinden.

Hinweise zur Problematik der Osec und zur Rolle des Bundes in der Exportförderung

Die Problematik der Osec ergibt sich aufgrund der Ergebnisse dieser Untersuchung vor allem aufgrund der folgenden Punkte, die inhaltlich jedoch eng zusammenhängen:

- Zentral ist der kulturelle Aspekt: die Osec wird von den übrigen Exportberatern fast übereinstimmend als „wenig kooperativ“ wahrgenommen. Entweder erscheint sie als „Konkurrenz“, die für wichtige Märkte oder Fragestellungen eigene neue Angebote aufbaut, oder dann fehlen institutionalisierte Kontakte. Anzustreben wäre jedoch ein kooperatives Selbstverständnis der Osec, das in den übrigen Akteuren in der Exportberatung keine Konkurrenten sondern Partner für die Verbesserung der Exportchancen von Schweizer Unternehmen sieht.
- Obwohl die kommerziellen Aktivitäten der Osec nur einen bescheidenen Teil der Aktivitäten der Osec ausmachen, liegt hier das grösste Konfliktpotential. Dies könnte mit einem Verzicht auf kommerzielle Angebote und einer Ausrichtung der Osec im Sinn eines „service public“ aus der Welt geschafft werden.
- Nach Ansicht mehrerer Exportberater müsste sich die Osec wieder auf den Grundsatz der Subsidiarität zurückbesinnen. Sie sollte ihr Angebot künftig bewusst auf jene Märkte konzentrieren, für die keine anderen Angebote bestehen (v.a. Emerging markets) resp. auf jene Sektoren in denen nicht bereits andere Exportberater erfolgreich tätig sind (z.B. bilaterale Handelskammern, Branchenverbände oder grössere private Exportberater wie die Firma **Fargate**).