

Nicht aufs Geratewohl in

AUSLANDSEXPANSION Viele KMU drängt es ins Ausland, vor allem nach Osteuropa. Doch nicht

ECKHARD BASCHEK

Die Auftragsbücher füllen sich, der Schweizer Heimmarkt ist für viele erfolgreiche KMU nahezu gesättigt. Einige denken deshalb ernsthaft über eine Auslandsexpansion nach oder haben bereits erste Versuche unternommen. Doch oft droht Übungsabbruch, es wird viel Lehrgeld bezahlt, entweder weil die Kontakte ins Ausland doch nicht so gut waren, oder weil der Rückhalt im Unternehmen bei der konkreten Umsetzung nicht ausreichte. Oder einfach nur, weil nicht systematisch vorgegangen wurde.

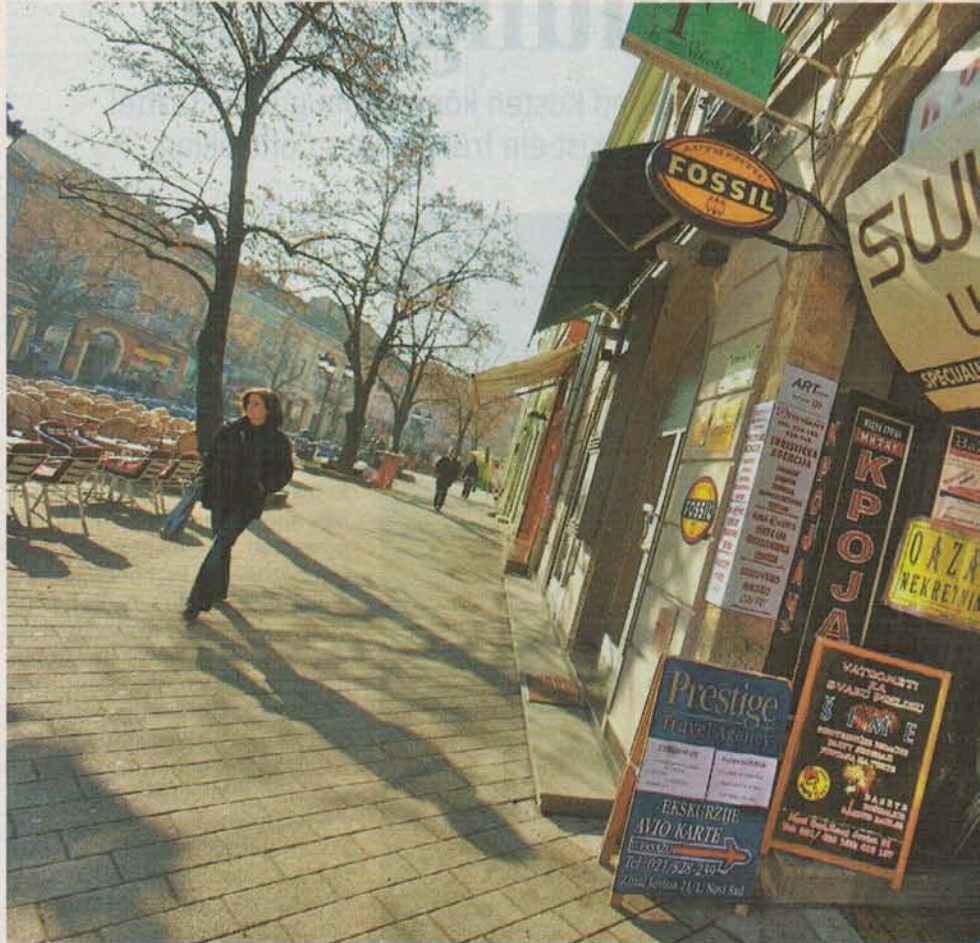
Run auf Osteuropa

Zwar wird jeweils ausgiebig über die grosse Chance China geschrieben – nicht zuletzt im Hinblick auf die Olympischen Spiele in Peking 2008 –, doch in der Praxis sieht es für Schweizer KMU meist anders aus.

«Der überwiegende Teil unserer Projekte der letzten zwei bis drei Jahre betrifft den Raum Osteuropa», sagt Daniel Isler, Chef von Fargate, mit 150 Stützpunkten in 40 Ländern das grösste private Exportfördernetz der Schweiz. Seine Kunden entdeckten diese Länder inzwischen nicht nur als Produktionsstandort, sondern gerade wegen solcher Erfolge und der damit steigenden Kaufkraft auch zunehmend

Der letzte Nanometer, der hohe Kosten verursachen kann, ist oft nicht entscheidend.

als Absatzmarkt, z. B. Ungarn. Und in gewissen Ländern wie Estland hat in den letzten Jahren eine eigentliche Spezialisierung auf westeuropäische Kunden stattgefunden. Als aussichtsreichste Exportbranchen der Schweizer Unternehmer sieht er die traditionelle Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie, die Chemie und die Life Sciences. Weitere aufkommende Exportzielmärkte sind nach seiner Erfahrung Indien, Chile und Argentinien.



Nur mit engagierten Partnern können Schweizer Unternehmen – wie hier im serbischen Novi Sad –

In Russland ist nach Erfahrungen von Fargate streng zwischen der «old» und der «new» economy zu unterscheiden. In modernen Branchen herrschen teilweise fast schon westliche Zustände, wegen es in den klassischen Bereichen noch sehr viel Staatsdirigismus mit allen Folgeerscheinungen gebe.

Und was ist mit China? Die Grossen, sagt Isler, seien schon dort, und auch sie hätten einen langen Atem gebraucht, um richtig Fuss zu fassen. Es brauche auch sehr gute Vor-Ort-Kenntnisse. Das sei für KMU eine grosse Herausforderung. Am ehesten Chancen gebe es im Bereich der Sicherheitstechnik: Hier sei die Nachfrage gross, nicht zuletzt im Hinblick auf «Peking 2008». Und bei der Sicherheit sei der unerschwellige Brand

«Swissness» ein starkes Argument – dies werde von den Schweizern mit ihren hohen Selbstansprüchen oft unterschätzt.

Deshalb warnt Isler davor, an der absoluten Spitzenqualität zu kleben: In Auslandsmärkten sei der letzte Nanometer oft nicht entscheidend, der einen relativ hohen Anteil an den Produktionskosten ausmachen könne. Fargate hat fünf Satelliten in China, also Vertragspartner mit einem Rahmenvertrag.

Bergführer statt Reisebüro

Fargate ist eine ähnliche Organisation wie die staatlich organisierte Osec. Bei Fargate allerdings arbeiten die Partner weltweit auf Provisionsbasis, womit sie hochgradig am konkreten Erfolg der Projekte interessiert sind. Schwerpunkte sind Ländervergleiche,

FAKTEN

Die idealen Produkte für Fargate

Produkte

- Gibt es einzigartige Argumente (USPs)?
- Sind die Produkte im Preis- und Qualitätssegment positioniert?
- Sind die Schweizer Charakteristika offensichtlich?
- Sind die Hauptvorteile des Produkts selbsterklärend?
- Haben sich die Produzenten bereits in mindestens einem Exportmarkt bewährt?
- Ist es für Mitbewerber schwierig, die Produktion nachzuahmen?
- Sind die Produkte «S

eratewohl in neue Länder

ins Ausland, vor allem nach Osteuropa. Doch nur wer sich umfassend vorbereitet, hat gute Chancen.



können Schweizer Unternehmen – wie hier im serbischen Novi Sad – neue Märkte angehen.

Markteintrittsanalysen und Partnervermittlungen. Kunden von Fargate sind Unternehmen – darunter Franke, Navyboot, Schlatter, Sia Abrasives, Schlatter und Zimmerli – in der Grössenordnung von 10 bis rund 300 Mio Fr. Jahresumsatz.

«80% der Probleme liegen in den letzten 20% des Brückenschlags», weiss Isler aus Erfahrung: «Ein erster Messekontakt ist noch lange kein Geschäftsabschluss», und «auch ein 99%iger Abschluss ergibt noch keinen Franken Umsatz». Es reiche nicht, während Auslandsaufenthalten Visitenkarten zu verteilen. Isler versteht sein Unternehmen denn auch mehr als Bergführer, der die letzte Meile vor Ort im Zielmarkt mitgehe, und weniger als Reisebüro, wo vom heimischen Computer aus beraten werde.

Marketing als Flaschenhals

Wichtig ist, so Isler, dass sich das Produkt schnell erklären lasse (siehe «Fakten»); wie beim typischen «elevator pitch» müsse eine Fahrt im Aufzug dazu ausreichen, dem potenziellen Kunden das Geschäft schmackhaft zu machen.

Daneben betrachtet Isler bei seinen Schweizer Kunden nicht die Produktion als Flaschenhals bei Auslandengagements, sondern überraschenderweise eher die Marketingabteilung: Sie sei oft nicht in der Lage, in der geforderten Zeit die Unterlagen auf Englisch bereitzustellen und den Internet-Auftritt mehrsprachig zu organisieren. Dazu gehörten etwa auch an die Märkte angepasste Preislisten. Isler rät ausserdem dazu, das eigene Kunden-/Lieferanten-Netz zu nutzen – deutschsprachige Geschäftspartner könnten oft einen Kristallisationspunkt für weitere Beziehungen darstellen. Noch einen Tipp hat Isler: «Gehen Sie nicht zu streng systematisch vor.» Auslandsexpansionen seien keine Reissbrettprojekte, und manchmal helfe auch der Zufall nach. Es komme darauf an, dem Glück möglichst viele Chancen zu eröffnen.

www.fargate.ch
www.poolofexperts.ch

FAKTEN

Die idealen Profile für Fargate

Produkte

- Gibt es einzigartige Verkaufsargumente (USPs)?
- Sind die Produkte im gehobenen Preis- und Qualitätssegment positioniert?
- Sind die Schweizer Qualitätsmerkmale offensichtlich?
- Sind die Hauptvorteile des Produkts selbsterklärend?
- Haben sich die Produkte bereits in mindestens einem Exportmarkt bewährt?
- Ist es für Mitbewerber schwierig, die Produkte nachzuahmen?
- Sind die Produkte «Selbst-

läufer», ist also keine Konsumentenwerbung nötig?

- Existiert bereits mehrsprachiges Präsentationsmaterial?

Unternehmen

- Liegt der jährliche Umsatz bereits über 10 Mio Fr.?
- Drängt die Geschäftsleitung in neue Auslandsmärkte?
- Stehen pro Marktaufbau 50 000 bis 100 000 Fr. zur Verfügung?
- Beträgt das Potenzial pro Land 1 Mio Fr. pro Jahr oder mehr?
- Ist eine Umsatzsteigerung von 5 Mio Fr. jährlich verkraftbar?
- Sind Website, Unterlagen und Personen mehrsprachig (vor allem englisch)?

«Swissness» ein starkes Argument – dies werde von den Schweizern mit ihren hohen Selbstansprüchen oft unterschätzt.

Deshalb warnt Isler davor, an der absoluten Spitzenqualität zu kleben: In Auslandsmärkten sei der letzte Nanometer oft nicht entscheidend, der einen relativ hohen Anteil an den Produktionskosten ausmachen könne. Fargate hat fünf Satelliten in China, also Vertragspartner mit einem Rahmenvertrag.

Bergführer statt Reisebüro

Fargate ist eine ähnliche Organisation wie die staatlich organisierte Osec. Bei Fargate allerdings arbeiten die Partner weltweit auf Provisionsbasis, womit sie hochgradig am konkreten Erfolg der Projekte interessiert sind. Schwerpunkte sind Ländervergleiche,