

smart media

Make or Buy - Frankenstärke nutzen

Der starke Franken hat auch seine guten Seiten, eine Expansion ins Ausland wird günstiger - macht es aber auch Sinn, ein Standbein im Ausland aufzubauen? Wäre kaufen nicht günstiger?

TEXT CHARLY SUTER

Der starke Schweizer Franken setzt vielen Schweizer Unternehmen zu. Auch das Versprechen der Nationalbank, die Untergrenze von 1.20 zu verteidigen, hilft - mit der Ausnahme der höheren aber nicht absoluten Planungssicherheit - wenig. Dabei geht es nicht nur um den Euro, auch gegenüber dem US-Dollar ist unsere Währung sehr stark. Da scheint es verlockend, mittels hochbewertem Franken sich im Ausland neu oder besser aufzustellen. Gemäss Daniel Isler, CEO des grössten privaten Exportvermittlers Fargate AG, veränderte sich das Projektportfolio seines Unternehmens in den letzten Monaten deutlich. Auffallend viele Schweizer KMU wollten Teile ihrer Produktion nach Osteuropa auslagern oder ausländische Firmen in aufkommenden Märkten übernehmen.

MOTIV: SKALENEFFEKTE

Dabei geht es nicht nur darum, von günstigeren Arbeitskräften zu profitieren, sondern von entsprechenden Skaleneffekten. Dies bestätigt auch Kurt Haerri, Präsident der Wirtschaftskammer Schweiz-China. «50 Prozent der weltweiten Bautätigkeit findet zurzeit in China statt.» Ist ein Bauzulieferer da nicht dabei, kann es schnell passieren, dass er international nicht mehr konkurrenzfähig ist. Die Ausbildung qualifizierter Mitarbeiter in anderen Ländern ist durch das Fehlen des dualen Bildungssystems sehr teuer, und die Loyalität ist ebenfalls eine Herausforderung. Entsprechend gibt es kaum Ersparnisse bei den Lohnkosten, denn höchste Qualität hat auch im Ausland - zum Beispiel China - seinen Preis. Vielmehr sind es die Skaleneffekte bei der Betriebsauslastung, der Beschaffung und der Logistik, die den Unterschied ausmachen können.

Auch Daniel Erne von der Firma Peyer Graphic AG, führend im Vertrieb von Heissprägefolien und Hardcover Buchumschlägen, sieht eine internationale Strategie als überlebenswichtig. «Könnten wir nicht via unsere Tochter in Deutschland die Halbfabrikate für Buchumschläge im grossen Stil einkau-

fen, gäbe es viel weniger in der Schweiz produzierte Bücher.» Entsprechend hat sich die Übernahme dieses Betriebes in Deutschland für alle Liebhaber der Schweizer Literatur ausbezahlt. Indes aber auch für die Firma Peyer Graphic selber: Hier standen rein ökonomische Ziele und weniger «Heimatschutz» im Vordergrund. Diese Ziele konnten aber insofern erreicht werden, als dass die neue Tochter rasch einen signifikanten Beitrag zum Gewinn lieferte.

Zahlreiche Beispiele gibt es aber auch, wo erfolgreich vor Ort in einem Zielland eine eigene Tochter gegründet wurde, wie Schindler zeigt und wo anders als bei einem Kauf, die Mittel über eine längere Zeit investiert wurden. Denn eines ist klar: In den seltensten Fällen tritt der Erfolg sofort ein. Dies ist ein wesentlicher Unterschied zu einer Übernahme, wo eher der kurz- oder mittelfristige Geschäftsverlauf abgeschätzt werden kann. Dafür macht ein Unternehmen beim Aufbau eines Standortes im Ausland Erfahrungen, die helfen, das Land, die Leute und deren Kultur besser zu verstehen,

indem man sich länger und intensiv damit auseinandersetzen muss. Gerade das kann bei einer allzu forschen Übernahme vergessen gehen. Andreas Bodenmann, Leiter des Asia Desk bei Ernst & Young in Zürich bestätigt, «dass gerade im Vorfeld einer Übernahme respektive bei den Verhandlungen eine intensive Auseinandersetzung mit der anderen Kultur notwendig ist.» Schliesslich will man die besten Mitarbeiter und sicherlich einen Teil des erfolgreichen Managements übernehmen und halten. Wesentliche Vorteile sieht Bodenmann aber insbesondere bei der Distribution. «Wer eine etablierte Firma übernimmt, profitiert davon, dass die Vertriebskanäle bereits erschlossen sind und die Distribution in der Regel funktioniert.» Diese Zeiterparnis hat indes aber auch seinen Preis.

Einen weiteren positiven Effekt sieht Peter E. Naegeli, VR-Präsident von Abegglen Management Consultants, darin, dass durch die Übernahme einer lokalen Firma auch ein lokal bekannter und eingeführter Markenname übernommen wird. «Ist das Image der

Marke in
signifika
die Weite
geprüft u
Marke al
einzufüh
Dualbran
viele Unt
dies nich

»We
Firma
profit
Vertri
bereit

Schau st
Migros u
spiel. Ge
Branchen
gen nach
Wartung
Fabrikan
zweiten,
so eine g
Einkauf

WAS IST
Bei der U
ten Firm
sich rasch
für den V
der Käufer
len. «Der
Meister,
BV4, «se
zusamm
ist es ab
de bereit
vergleich
Gerade L
aus dem
Unterne
how oft
beziffern
nung ist
Welch
auszahlt
abhängig
erte Ver
didaten
einer «M



Bei der Übernahme eines eingeführten Firmen- oder Markennamens stellt sich rasch die Frage des Wertes

utzen

nsiv da-
rade das
bernahme
amann,
Young
im
ktive bei
ve Aus-
n Kultur
man die
h einen
ents
tliche
insbe-
Wer eine
ofitiert
bereits
oution in
Ceiter-
en Preis.
ekt sieht
ron
ants,
ne einer
kann-
me
ge der

Marke intakt und verfügt sie über einen signifikanten Bekanntheitsgrad, muss die Weiterführung des Namens gut geprüft und überlegt werden, die eigene Marke als zweite Linie parallel dazu einzuführen», führt Naegeli aus. Diese Dualbrand-Strategie wenden mittlerweile viele Unternehmen an, auch wenn sie dies nicht immer öffentlich plakativ zur

»Wer eine etablierte Firma übernimmt, profitiert davon, dass die Vertriebskanäle bereits erschlossen sind.

Andreas Bodenmann

Schau stellen. In der Schweiz gibt es mit Migros und Denner ein geläufiges Beispiel. Gewisse Kunden wollen nicht beim Branchenführer einkaufen oder verlangen nach bestimmten Kriterien wie der Wartung von Maschinen eines anderen Fabrikanten aus einer Hand. Mittels eines zweiten, lokalen Markennamens besteht so eine gute Alternative und der zentrale Einkauf sorgt für weitere Skaleneffekte.

WAS IST EIN MARKENNAME WERT?

Bei der Übernahme eines eingeführten Firmen- oder Markennamens stellt sich rasch die Frage des Wertes. Was für den Verkäufer viel Wert ist, möchte der Käufer dennoch nicht überbezahlen. «Der Wert einer Marke» sagt Max Meister, Markenbewertungs-Experte von BV4, «setzt sich aus vielen Komponenten zusammen. Auf einen Punkt gebracht, ist es aber der Aufpreis, der ein Endkunde bereit zu zahlen ist, gegenüber eines vergleichbaren Produktes ohne Namen.» Gerade bei unbekanntem Markennamen aus dem Ausland ist es für Schweizer Unternehmer trotz Branchen-Know-how oft schwer, diesen Wert wirklich zu beziffern. Das Einholen einer Drittmeinung ist in diesen Fällen empfehlenswert.

Welche Strategie sich langfristig auszahlt, ist stark von der Marktsituation abhängig. Auch die nicht oder überbeurteilte Verfügbarkeit eines Übernahmekandidaten kann den Entscheid zugunsten einer «Make» - Lösung beeinflussen.

