

Go!



Take off!

10. Aussenwirtschaftsforum
29.03.2012 Zürich www.osec.ch/awf

Starker Franken

Die Taktiken der KMU
gegen die Export-Delle

Emmi

CEO Urs Riedener
will eine nachhaltige
Internationalisierung



Ihre Exportgeschäfte – mit der Sicherheit von uns

Wir versichern Ihre Exportgeschäfte gegen politische und wirtschaftliche Risiken. So geben wir Ihnen die Sicherheit, dass Ihre Lieferungen bezahlt werden. Unsere Produkte erleichtern es Ihnen zudem, Exportgeschäfte zu finanzieren und unterstützen Sie dabei, die Liquidität Ihres Unternehmens zu wahren.

Für unsere Angebote fordern wir keine Mindestgrösse, weder in Bezug auf das Unternehmen, noch auf das Auftragsvolumen. Deshalb profitieren auch KMU von unseren Versicherungen, unserer Beratung und unserer Erfahrung.

Kontaktieren Sie uns – wir beraten Sie gerne.

→ +41 44 384 47 33
→ info@serv-ch.com
→ www.serv-ch.com

Schweizerische Exportrisikoversicherung
Assurance suisse contre les risques à l'exportation
Assicurazione svizzera contro i rischi delle esportazioni
Swiss Export Risk Insurance





Lernt, immer wieder neu zu denken: Peter Jakob, CEO Jakob AG.

- 4 | **Focus** Frankenstärke
Sich neu erfinden statt über hohe Preise jammern
Im Interview: SECO-Chefin Ineichen-Fleisch
- 11 | **News & Events**
AWF 2012: Take off! – Abheben mit Schweizer Innovationen
- 12 | **Interview** Urs Riedener, CEO Emmi Gruppe
«Wachstum geht von neuen Bedürfnissen aus»
- 16 | **Success Story** Lükon Thermal Solutions AG
Technische Marktführerschaft und Swissness
- 18 | **Know-how** Internationalisierung
Schweizer Kaffeekultur für die ganze Welt
- 20 | **Opportunities** Japan
Neues Chancenfenster in Japan
- 24 | **Opportunities** Internationale Sportgrossanlässe
Sportliche Ziele für Schweizer KMU
- 27 | **Agenda**
Know-how aus erster Hand

Impressum Erscheint zweimal jährlich in deutscher und französischer Sprache
Herausgeber: Osec, Stampfenbachstrasse 85, CH-8006 Zürich,
Telefon +41 44 365 51 51; E-Mail: go@osec.ch, Internet: www.osec.ch;
Redaktion: Kommunikation Osec, Patrick Djizmedjian (Chefredaktor «Go!»);
Redaktionelle Mitarbeit, Produktion und Grafik: Infel AG – Sabine Danuser, Daniela Hefti,
Janine Radlingmayr, Martin Ghéczy, Eckhard Baschek (Text) und Beni Spirig (Gestaltung);
Fotos: Matthias Jurt; Tomas Wüthrich; Keystone/EPA/Christopher Jue;
shirophoto/fotolia; Keystone/Gaetan Bally; Getty/Day Taylor;
Keystone/Augenblick/Markus Gilliar; Getty/Anthony Charlton/London 2012; zVg
Lithos: n c ag, 8902 Urdorf
Druck: Schellenberg Druck AG, Schützenhausstrasse 5, 8330 Pfäffikon



Schweizer KMU bieten Frankenstärke die Stirn



Daniel Küng
CEO Osec

Exportiert ein Schweizer Unternehmen, kommt es nicht darum herum, sich bis auf weiteres auch mit der Frankenstärke auseinanderzusetzen. Auch die Osec muss sich mit den sich ändernden Herausforderungen für die exportierenden KMU befassen, wenngleich Währungsrisiken im Exportgeschäft immer eine Rolle spielten. Das Patentrezept, wie mit dieser für einzelne Firmen existenzbedrohenden Situation umzugehen ist, hat zwar auch die Osec nicht zur Hand, helfen können wir aber alleweil. Für die Winterausgabe unseres Magazins haben wir bei KMU nachgefragt, wie sie auf die Währungs Herausforderungen reagieren und präsentieren Ihnen nachfolgend die interessantesten Lösungsansätze.

Nicht allein die Frankenstärke beschäftigt die exportierenden KMU in diesem Jahr ganz besonders. Es waren auch Natur- und Nuklearkatastrophen wie jene in Japan, die nicht nur emotional aufwühlten, sondern auch Exportbemühungen mitunter massiv beeinträchtigten. Vor allem leitete der Super-GAU in vielen Ländern eine energiepolitische Trendwende ein. Auch hier leisten wir Aufklärungsarbeit und gehen der Frage nach, welche Chancen dabei Schweizer Unternehmen etwa in den Bereichen erneuerbare Energien und Cleantech haben.

Zu guter Letzt gilt es zu vermelden, dass das Schweizer Parlament der Osec in der Herbstsession mehr finanzielle Mittel gesprochen hat. Das freut uns für die exportierenden KMU und gibt uns die Gewissheit, dass wir mit der Schweizer Aussenwirtschaftsförderung auf dem richtigen Weg sind.

Ich wünsche Ihnen viele neue Erkenntnisse bei der Lektüre!

Sich neu erfinden statt über hohe Preise jammern

Der Schweizer Franken zählt seit jeher zu den starken Währungen, und Wettbewerbsdruck gehört für exportierende Schweizer Unternehmen in diesem Sinn zu den «facts of life». Die gegenwärtige Herausforderung ist jedoch besonders gross.

Von Sabine Danuser

Die Frankenstärke trifft viele kleine und mittlere Unternehmen im Kern, und für manche stellt die Intervention der Schweizerischen Nationalbank einen Rettungsanker dar. Unter dem Druck der gegenwärtigen Situation wird auch der Ruf nach konkreten staatlichen Massnahmen wie zum Beispiel der Reduktion von Steuern und Abgaben, dem Ausbau der Freihandelsabkommen und der Weiterentwicklung der Bilateralen mit der EU oder finanziellen Innovationsförderung laut.

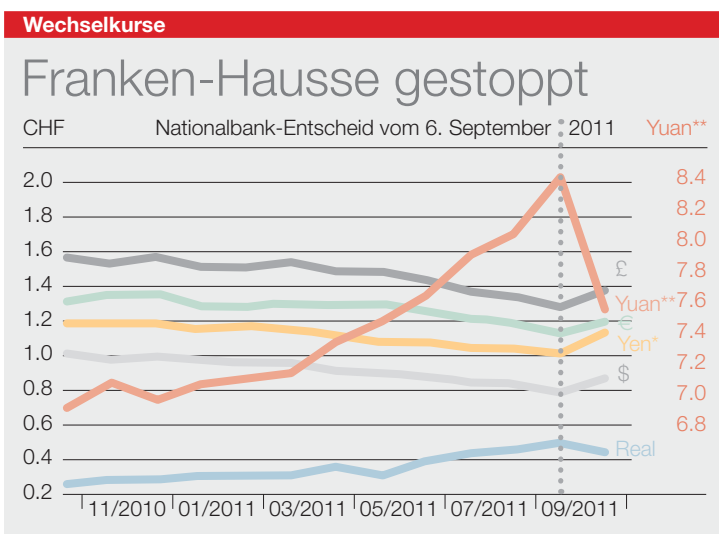
Es muss aber auch darum gehen, dass die kleinen und mittleren Unternehmen aus sich selber heraus handeln und Vorkehrungen treffen, Krisen zu bewältigen. Viele haben allerdings zu wenig Know-how über Währungsrisiken oder andere Massnahmen zur Minderung der schwierigen Situation. Alberto Silini, Leiter Beratung Nahe Märkte bei der Osec, weiss aufgrund seiner Erfahrungen und Gespräche

mit den Kunden: «Viele KMU-Kunden haben noch einiges an Potenzial in Sachen Vermarktung.» Weitere Chancen sieht Silini auch im Lieferantenmanagement, durch den Einsatz kluger Finanzinstrumente zur Absicherung der Währungsrisiken oder in der Erschliessung alternativer Märkte. Die Osec hat darum entschieden, ihren Mitgliedern zusätzliche Unterstützung zu bieten. Beratungsgespräche mit Experten zu den Themenkreisen Alternative Märkte, Lieferantenmanagement, Markenpositionierung und Absicherung durch geeignete Finanzinstrumente haben bereits stattgefunden, weitere werden folgen.

Klar ist: Es gibt zur Bewältigung der Krise kein Patentrezept. Es geht darum, einen Strauss an möglichen Handlungsstrategien zusammenzustellen und einzusetzen (siehe Quick-Check). Philip Mosimann, CEO des Maschinenindustrie-Unternehmens Bucher Industries, bringt es auf den Punkt: «Wichtig ist, dass die Unternehmen nicht nur auf eine Massnahme setzen, sondern ein breites Spektrum von Massnahmen zu nutzen wissen.» Der Umgang mit dem starken Franken ist ein langfristiges Thema und erfordert somit auch langfristige Lösungen. Dazu nochmals Mosimann: «Ich bin ein Anhänger der japanischen Kaizen-Philosophie der stetigen Verbesserung; immer und nicht nur in Krisenzeiten. Und alle Massnahmen sollten stets mit Augenmass und aus einer langfristigen Perspektive heraus getroffen werden.» Der folgende Einblick in die Situation von vier ganz unterschiedlichen KMU zeigt, wie recht er damit hat.

An sich glauben

Die im luzernischen Schachen beheimatete Reed Electronics AG gilt als Spezialistin für die Messung und Überwachung von Füllständen. Ihre Produkte zeichnen sich durch





Thomas Christen, Geschäftsführer der Reed Electronics AG, begegnet Preisforderungen seiner Kunden selbstsicher.

Quick-Check

5 Tipps für den erfolgreichen Export

Die fünf wichtigsten Empfehlungen im Umgang mit dem starken Franken

1. Qualität hat ihren Preis

Mit einer stärkeren Ausrichtung auf Qualität und Swiss Premium kann in einzelnen Branchen das Preisniveau gehalten oder gar erhöht werden. Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss aber stimmen, ein substanzieller Mehrwert gegenüber Konkurrenzprodukten vorliegen und nachvollziehbar sein.

2. Auf Sparkurs trimmen

Viele KMU müssen ihre Kostenstrukturen überprüfen, bestehende Exportprozesse auf eine bessere Wertschöpfung hin analysieren, beim Einkauf neue Wege gehen und kostensparendere Produktionsmöglichkeiten wie auch die logistischen Strukturen überdenken.

3. Richtige Produkte für richtige Märkte

Das Produktportfolio im Ausland soll überprüft werden, eine noch stärkere Fokussierung auf ausgewählte Märkte drängt sich auf. Lohnt sich eine Verlagerung des Exportschwerpunktes in neue Märkte, etwa in wachstumsstarke Schwellenländer? Auch Märkte mit tiefen Gewinnmargen müssen kritisch hinterfragt werden.

4. Lieferung in der bevorzugten Währung

Es lohnt sich, preisliche Anpassungen bei den Zulieferprodukten und alternative Abrechnungsmodi in Euro oder US-Dollar mit den Lieferanten zu diskutieren.

5. Absicherung mit System

Währungsrisiken lassen sich auch über spezielle Finanzinstrumente (Termingeschäfte und Exportrisikoversicherung) zusätzlich absichern. Klug eingesetzt helfen sie, Kosten zu sparen, Verluste zu beschränken oder gar zu vermeiden und die Liquidität zu sichern.

Die Osec informiert, berät und unterstützt Schweizer KMU in all diesen Bereichen!

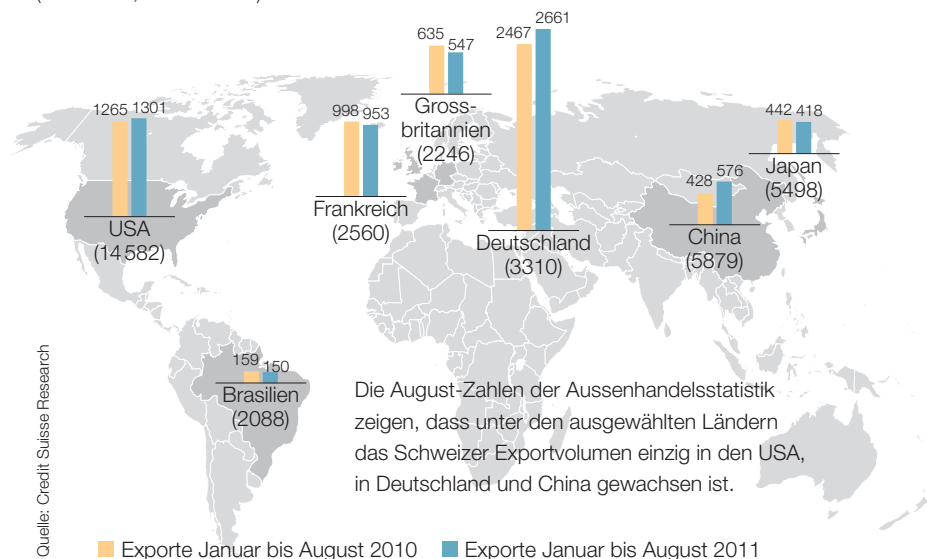
Auf www.osec.ch/starkerfranken finden Sie unser Dossier zur Frankenstärke, das laufend aktualisiert wird.

Tugenden aus, die über die Grenzen hinaus unter dem Titel Swissness geschätzt und entsprechend honoriert werden: Präzision und Innovation. Swissness bedeutet für den Firmenmitbegründer und Geschäftsleiter Thomas Christen ein Gesamtpaket, das ein Schweizer Unternehmen schnüren muss, um damit entscheidende Wettbewerbsvorteile zu haben. Es umfasst eine herausragende Qualität der Produkte einerseits und zuverlässige Serviceleistung und Termintreue andererseits. Natürlich habe sich bei rund 20 Prozent Exportanteil in die Nachbarländer Deutschland, Österreich, Frankreich und Italien auch bei Reed die Frankenstärke bemerkbar gemacht. Ein Umsatzrückgang sei per September aber nicht zu verzeichnen, im Gegenteil, das Unternehmen habe sogar zugelegt. Christen führt dies darauf zurück, dass Reed auf eine breite Palette an Instrumentarien zugegriffen hat, um der Finanz- und Währungskrise die Stirn zu bieten. Insbesondere verweist er auf die Innovationsbereitschaft: «Indem wir in der schlimmsten Zeit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 neue Ingenieure einstellten, konnten wir unsere Wertschöpfung durch neue und potentere Produkte steigern.» Bei Reed ist man davon überzeugt: Je kundenspezifischer die angebotenen Lösungen sind, desto höher ist die Bereitschaft, den geforderten Preis zu bezahlen. Selbstbewusst hat Reed denn auch Kursschwankungen in die Preise eingebunden. Das löste zwar bei manchem ein anfängliches Murren aus, wurde letztlich aber akzeptiert, weil man eben doch vom Gesamtpaket überzeugt war. Wie konnte Reed ihr Investment in die Entwicklung finanzieren? Spare in der Zeit, so hast du in der Not. Diesem Sprichwort hat sich Reed

Schweizer Aussenhandel

Stagnierende Exporte

in Mrd. CHF
(BIP: 2010, in Mrd. USD)





Möchte den Export rein schweizerischer Produkte subventioniert sehen: Cuboro-Geschäftsleiter Matthias Etter.

seit der Gründung 1986 verpflichtet und stets «gesunde» Reserven angelegt, um in Krisenzeiten gewappnet zu sein. Zudem wurden rechtzeitig 15 Prozent des Gewinns steuerfrei als so genannte Arbeitsbeschaffungsreserve angelegt, mit der nun in der Krise die Innovationstätigkeit mitfinanziert werden konnte. «Ende November kommt wieder ein äusserst innovatives Produkt auf den Markt, und wir werden weiterhin grossen Wert auf neue Entwicklungen legen», berichtet Christen und blickt zuversichtlich in die Zukunft: «Es sind noch viele Ideen vorhanden, die darauf warten, umgesetzt zu werden!»

Den Gürtel enger schnallen

Ganz anders zeigt sich das Bild bei der Berner Cuboro AG. Seit 25 Jahren stellt das Kleinunternehmen pädagogisch wertvolles Spielzeug aus 100 Prozent Schweizer Buchenholz her. Der Exportanteil beträgt rund 80 Prozent, die wichtigsten ausländischen Märkte sind Deutschland, Japan und die USA. Da ein substanzieller Teil des Umsatzes über mindestens sechs Monate im Voraus gedruckte Kataloge erzielt wird, hat der schnelle und tiefe Fall des Euro das Unternehmen besonders hart getroffen. Die Währungsverluste der letzten zwei Jahre belaufen sich auf rund 15 Prozent eines gesamten Jahresumsatzes, und sein Unternehmen habe sich dadurch stark verschuldet, berich-

tet Firmengründer, -inhaber und Geschäftsleiter Matthias Etter. «Wir können uns keine weiteren Schulden mehr leisten und fahren deshalb einen rigorosen Sparkurs.» Für die insgesamt sechs Mitarbeitenden bedeutet dies konkret den Abbau von 70 Stellenprozenten und Lohnkürzungen beim Kader von 20 Prozent. Auch reagierten Etters Kunden auf den Währungsausgleichszuschlag auf die Europreise weit weniger positiv als bei der oben erwähnten Reed. Der Umsatz in den EU-Ländern ist in den Monaten Juni, Juli und August deswegen um 45 Prozent gegenüber dem Vorjahr zurückgegangen. Auch der Wachstumsmarkt USA stagniert aufgrund des starken Franken. Für Überseekunden fakturiert Cuboro in Schweizer Franken, was insbesondere bei vielen Amerikanern zu einem Bestellstopp geführt hat. Gute Umsätze werden zum Glück nach wie vor im asiatischen Raum erzielt, wo die ausgezeichnete Schweizer Qualität als Verkaufsargument immer noch bestens greift. Wie reagiert Cuboro weiter auf ihre schwierige Situation? «Wir versuchen, den Inlandmarkt wieder stärker zu fördern», sagt Etter. Ausserdem konnte er mit seinem langjährigen Hauptzulieferer eine sehr zuvorkommende Zahlungsvereinbarung aushandeln. Überzeugt vom Erfolg der Cuboro, gewährt er sehr grosszügige Zahlungsfristen, um dadurch deren Liquidität zu unterstützen. Auch werden trotz unsicherer Auftragslage die Produktionen wie geplant aus-

«In den Schwellenländern präsent sein»

Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch, Staatssekretärin und Direktorin des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO)

Der starke Schweizer Franken macht der Exportwirtschaft weiterhin stark zu schaffen. Wie beurteilen Sie als Staatssekretärin und SECO-Chefin die Lage für exportierende KMU?

Trotz starkem Schweizer Franken hat sich die Schweizer Exportwirtschaft volumenmässig gesehen im ersten Halbjahr noch erstaunlich gut gehalten und Durchhaltewillen gezeigt. Um die massive Frankenaufwertung zu kompensieren, mussten dazu aber von vielen Unternehmen erhebliche Preiskonkzessionen gemacht werden. Die Margen sind vielerorts entsprechend stark unter Druck geraten. Seit einigen Wochen stellen wir zudem fest, dass sich die KMU bezüglich der Zukunftsperspektiven deutlich pessimistischer äussern. Alles in allem macht sich der starke Franken bei vielen Exportunternehmen in einem Umsatzrückgang und in niedrigeren Gewinnmargen bemerkbar.

Wie können exportierende Unternehmen die negativen Auswirkungen des starken Schweizer Frankens etwas lindern?

Innovative Produkte werden auch weiter gute Chancen auf ausländischen Märkten haben, auch im Euro-Raum. Die Möglichkeiten, mit eigenen Massnahmen auf den starken Franken zu reagieren, sind jedoch für viele Firmen begrenzt. Der Spielraum zur Senkung der Produktionskosten ist oft beschränkt – und verlangt den Mitarbeitenden unter Umständen viel ab. Und neue Märkte ausserhalb des Euro- und Dollarraumes zu erschliessen, ist eine Aufgabe, die in der Regel Zeit benötigt. Mittelfristig kann so aber die Abhängigkeit vom Euro reduziert werden. Grundsätzlich sind die Unternehmer weiterhin gefordert, bestehende Möglichkeiten zur Abfederung der Auswirkungen des starken Frankens zu nutzen. Zu nennen sind hier vor allem Massnahmen der Währungsabsicherung, wofür im Markt viele Instrumente zur Verfügung stehen. Diese müssen von den KMU auch genutzt werden.

Was bedeuten gute Rahmenbedingungen längerfristig für den Wirtschaftsstandort Schweiz?

Gute Rahmenbedingungen sind für den Wirtschaftsstandort Schweiz von herausragender

Bedeutung. Ein stabiles politisches System, wirtschaftsfreundliche Gesetze, qualifizierte Arbeitnehmer, eine vorsichtige Geld- und Finanzpolitik und damit verbunden eine mässige Steuerbelastung sind wichtige Erfolgsfaktoren der Schweiz im internationalen Standortwettbewerb. Auf längere Sicht beeinflussen sie den Erfolg der Schweizer Wirtschaft viel stärker als punktuelle fiskalische Massnahmen.

Von Freihandelsabkommen sagt man, sie seien für unsere Wirtschaft wichtig. Welche Rolle spielen sie tatsächlich?

Die Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich kam Anfang 2011 in einer vom SECO in Auftrag gegebenen Studie zum Schluss, dass sich der Abschluss jeder Art von internationalen Wirtschaftsabkommen positiv auf die Handelsflüsse sowie die Direktinvestitionsbestände auswirke. Zudem ist die Schweiz als Handelsnation auf geordnete und vorhersehbare Verhältnisse mit den wichtigen Handelspartnern angewiesen. Vor allem aber eröffnen sich mit dem Abschluss von Abkommen «windows of opportunity» für Schweizer KMU, sich mit zeitlichem Vorsprung auf Konkurrenten gut zu positionieren, wenn diese noch nicht über ein entsprechendes Abkommen verfügen.

Wie sieht der gegenwärtige Stand bei den Freihandelsabkommen aus? Welche folgen wann?

Für den Bundesrat ist die Aushandlung von Abkommen mit den BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, Indonesien, China, Südafrika) prioritär. Heute stehen wir mit Russland (sowie Belarus und Kasachstan), Indien, Indonesien und China in konkreten Verhandlungen. Mit der Südafrikanischen Zollunion (SACU) haben wir bereits ein

Freihandelsabkommen abschliessen können. Auch mit Brasilien und den anderen Mercosur-Partnern möchten wir Verhandlungen aufnehmen. Wichtig ist ausserdem, dass die bestehenden Freihandelsabkommen laufend aktualisiert und weiterentwickelt werden. Dies ermöglicht, den Nutzen für die Schweizer Wirtschaft aufrechtzuerhalten, zu verbessern oder Diskriminierungspotenzial auszuräumen.

«Es ist wichtig, dass die bestehenden Freihandelsabkommen laufend aktualisiert und weiterentwickelt werden.»

Mit welchen geografischen, strukturellen und institutionellen Veränderungen werden sich exportorientierte KMU künftig auseinandersetzen müssen?

Die Globalisierung und damit die Internationalisierung der Wertschöpfungs- und Lieferketten nehmen weiterhin zu. Dies korrespondiert mit einer zunehmenden Verlagerung der Wachstumsdynamik in die Schwellenländer. Für Schweizer KMU wird es deshalb zunehmend wichtiger, in diesen neuen Märkten

präsent zu sein. Damit sind Chancen verbunden, weil die Abhängigkeit von einzelnen Märkten verringert wird; die Herausforderungen und Kosten sind aber nicht zu unterschätzen. Wir stellen auch fest, dass die Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/2009 eine Verstärkung latenter handels- und finanzpolitischer protektionistischer Tendenzen bewirkt hat, die sich negativ auf offene Wirtschaften wie die Schweiz auswirken.



Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch, Direktorin des SECO.

geführt und eingelagert, in der Hoffnung auf bald wieder «bessere Zeiten». Etter und sein Hauptzulieferer sind sich sicher: Wenn der Wechselkurs für den Euro nicht mehr unter 1.20 fällt, sind die Zukunftsaussichten gut, bei einer Erholung auf einen Kurs von 1.35 sogar sehr gut. Von einer Verminderung des Mehrwertsteuersatzes und allgemeinen Steuersenkungen für Unternehmen hält Etter nicht viel: «Dies käme nur den stark auf Gewinn ausgerichteten Unternehmen zugute, wir «Kleinen» hätten davon nicht viel.» Eine vorübergehende Anbindung des Schweizer Frankens an den Euro oder mindestens vorübergehende Exportsubventionen würde er hingegen sehr begrüßen.

Anpassungs- und entwicklungsfähig sein

Als kleine Seilerei wurde 1904 die Jakob AG gegründet. Und als diese in den 1950er-Jahren mit der Produktion von Drahtseilen begann, machten ihr erst einmal die Mitbewerber im eigenen Land das Leben schwer, indem sie durch Preissenkungen «den Neuen» aus dem Geschäft drücken wollten. Offenbar nicht mit der erwünschten Wirkung, denn Jakob ist inzwischen gar zu einem KMU-Betrieb mit internationaler Ausrichtung herangewachsen. Dabei verlief der erste Schritt ins Ausland in den 1980er-Jahren alles andere als erfolgreich: Der Markteintritt in Schweden scheiterte an zu hohen Preisen. Das war der dritten Generation Jakob eine wichtige Lehre. Erfolg, so überlegte sie, sei im Ausland nur möglich, wenn sich das Unternehmen neu positioniere. Mit der neuen Produktpalette der Architekturseile gelang ihr denn auch der Durchbruch. Heute beträgt der Exportanteil rund 50 Prozent. Traditionellerweise hat Jakob auch seit jeher einen grossen Importanteil im Wareneinkauf. Das führt dazu, dass auf der einen Seite rund zwei Drittel der Einnahmen in Fremdwährungen auf der anderen Seite wieder für Wareneinkäufe in Fremdwährungen ausgegeben werden, mit dem Effekt, dass das Fremdwährungsrisiko insgesamt zu rund zwei Dritteln abgedeckt werden kann. Und dennoch: Die Wechselkursproblematik bleibt auch für Jakob ein heikler Punkt. «Für mich gehört der Währungskurs zu den Rahmenbedingungen, die wir als Firma nicht beeinflussen können. So bringt es nichts, wenn wir



Peter Jakob, Chef der Jakob AG, hat mit dem starken Franken leben gelernt.

uns andere Kurse wünschen oder uns über die Situation beklagen», meint jedoch Firmeninhaber und CEO Peter Jakob. Mit schwierigen Bedingungen umzugehen, ist sich das Unternehmen ja seit über 100 Jahren gewohnt. Und seine Fähigkeit, immer wieder neu zu denken, wird ihm wohl auch in der gegenwärtigen Krise helfen. Von den Schweizer Unterlieferanten wird jetzt etwa verlangt, dass sie die Währungsgewinne ihrer Wareneinkäufe im Ausland an Jakob weitergeben. Zudem wurde der Verkauf verstärkt,



Rolf Schmid, Geschäftsführer der Art of Technology AG, schätzt die Planungssicherheit des Euro-Mindestkurses.

indem Spezialisten eingestellt wurden, die bereits auf der Planungsstufe eines Bauvorhabens Know-how von Jakob in Bezug auf die Entwicklung individueller Applikationen, technischen Support oder die Montagetechnik einzubringen verstehen. Vermehrt werden repetitive und einfache Produktionsvorgänge in den Betrieb in Vietnam ausgelagert. Wenn auch nicht euphorisch, so zumindest zuversichtlich, ist Peter Jakob überzeugt: «Die kommenden Jahre werden auch für unsere Firma schwieriger werden als die vergangenen. Aber ich vertraue auf die Kompetenzen, die Motivation, Leistungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit meiner Mitarbeitenden – für mich der Garant, auch in schwierigen Zeiten zu bestehen.»

Kurzfristig keine grossen Sprünge

Als Spin-off der ETH Zürich wurde 1999 die Art of Technology AG gegründet. Das Hightech-Unternehmen ist spezialisiert auf das Design und die Entwicklung kundenspezifischer Hard- und Softwarelösungen, etwa für medizintechnische Geräte, industrielle Sensoren, in Datenkommunikationssystemen, in der Sicherheitselektronik oder auch in der Elektronik von Automobilen sowie der Raum- und Luftfahrt. Aufträge müssen mehrheitlich einzeln und neu akquiriert werden. Das 12-köpfige Team besteht überdies hauptsächlich aus erfahrenen Ingenieuren. Die Stundensätze des Unternehmens sind also naturgegeben eher hoch,

und es muss viel dafür tun, sie durch seine guten Leistungen und seine gute Reputation zu verteidigen. Keine leichte Ausgangslage in der gegenwärtigen Situation, berichtet Geschäftsführer Rolf Schmid: «Mit dem starken Franken werden wir für unsere ausländischen Kunden immer unerschwinglicher. Im Gegenzug werden unsere ausländischen Konkurrenten für Schweizer Kunden immer preiswerter, so dass diese sich überlegen, zugunsten des Preises auf Schweizer Qualität zu verzichten.» Auch die Kundenstruktur von Art of Technology macht den Umgang mit dem starken Franken nicht einfacher. Es sind dies zu einem grossen Teil Klein-, Kleinst- und Jungunternehmen, die oft nicht wissen, wann sie bezahlen können. Die Rechnungen werden zwar zeitnah in der entsprechenden Fremdwährung gestellt, aber oft erst ein halbes Jahr oder ein Jahr später beglichen. Anpassungen an den aktuellen Wechselkurs sind dann in der Regel nicht mehr möglich. So weit, als dies die Kunden akzeptieren, versucht Art of Technology in Schweizer Franken abzurechnen. Der Mindestwechselkurs hilft dabei sehr: «Wir können unsere Kunden jetzt besser damit überzeugen, dass sie einerseits die Maximalkosten für ein Projekt sicher berechnen können und andererseits risikolos von einem vorteilhafteren Wechselkurs im Zeitpunkt der effektiven Rechnungszahlung profitieren, wenn sie eine Offert- und Rechnungstellung in Schweizer Franken mit einem vorgenannten Mindest-Wechselkurs eingehen.»

Exportindikator

Getrübe Exportstimmung

83 Prozent der Schweizer KMU denken, dass die Frankenstärke negative Auswirkungen auf ihren Gewinn hat – das zeigt der KMU-Exportindikator der Credit Suisse und der Osec. Die sich abschwächende Auslandskonjunktur sorgt zusätzlich für ein sich abkühlendes Exportklima.

Die Exportentwicklung verlangsamt sich im 4. Quartal 2011 trotz weiterhin positivem Wachstum – und zwar in allen Branchen. Nachdem die Zeichen im bisherigen Jahresverlauf stets auf Exportwachstum standen, sorgen sich nun fast drei Viertel der im Rahmen der KMU-Exportperspektiven der Osec befragten Firmen, dass sich ihr Exportwachstum als Folge des starken Schweizer Frankens verlangsamen wird. Besonders leiden unter dem Margendruck der Chemie-/Pharmasektor, der Bereich Elektrotechnik und die Präzisionsindustrie. Unternehmen, die in den kommenden Monaten trotz Frankenstärke und abschwächender Auslandskonjunktur höhere Exporte erwarten, führen dies vor allem auf Produktinnovation und verstärktes Marketing zurück.

Bei den bevorzugten Exportdestinationen findet kaum eine Verschiebung statt: Europa bleibt die bei weitem bedeutendste Absatzregion für Schweizer Ausfuhren. 91 Prozent der durch die Osec befragten Schweizer KMU beabsichtigen, in den kommenden sechs Monaten nach Europa zu exportieren. Nach China wollen 32 Prozent, nach Nordamerika 38 Prozent der Schweizer KMU exportieren.

Janine Radlingmayr



Eindrücke vom Aussenwirtschaftsforum 2011 der Osec in der Messe Zürich.

Take off! – Abheben mit Schweizer Innovation

Wer am 29. März 2012 in der Messe Zürich beim Aussenwirtschaftsforum teilnimmt, betritt das «Epizentrum» des Schweizer Exports unter dem Motto: «Take off! Mit Schweizer Innovationen zum Exporterfolg».

Mit Innovation kann man «abheben» – im doppelten Wortsinn: «Take off» kann hier verstanden werden als gelungener Start eines Produkts bzw. einer Dienstleistung im Exportmarkt. Möglich ist aber auch die Bedeutung «sich von der Konkurrenz abheben». So oder so geht es um Innovation als Schlüssel zum Exporterfolg. Dies spiegelt sich auch im ausdrucksstarken Motto des nächsten Aussenwirtschaftsforums wider, das am 29. März 2012 in der Messe Zürich stattfinden wird: «Take off! Mit Schweizer Innovationen zum Exporterfolg».

Auch bei der 10. Auflage des Aussenwirtschaftsforums werden die Teilnehmer von einem breit angelegten Spektrum aus Fachvorträgen, Panel-Diskussionen und vertiefenden Impulssessions rund um die Thematik des Aussenhandels profitieren.

Persönlichkeiten aus der Wirtschaft, zum Beispiel Monika Walser (CEO Freitag lab ag) oder Marcel Näpflin (Geschäftsführer Urimat Schweiz AG), zeigen, wie das Leitmotiv im internationalen Kontext mit ökologischen Innova-

tionen umgesetzt werden kann. Auch der Keynote-Referent Yves Rossy hat in der Vergangenheit mit «zündenden Ideen» für Furore gesorgt: Der Schweizer Pilot und Erfinder, bekannt als «Rocket Man», ist mit dem Konzept «Take off» bestens – und wortwörtlich – vertraut. Seine Ausführungen werden unter dem Titel «Durchstarten zum Erfolg im Ausland» zu hören sein.

Der jährlich stattfindende Hauptanlass der Osec liefert auch den Rahmen für die Verleihung des begehrten Osec Export Award. Ausgezeichnet werden Schweizer Unternehmen, die ihre Expansionsvorhaben für einen klar definierten Zielmarkt systematisch und konsequent umsetzen. Die Osec-Mitglieder haben zudem die Möglichkeit, eine Begleitperson ihrer Wahl kostenlos zum Forum einzuladen.

Martin Ghéczy

Link

Programm

• <http://osec.ch/awf>

«Wachstum geht von neuen Bedürfnissen aus»

Urs Riedener, CEO von Emmi, äussert sich nicht nur zu Erfolgen des Nahrungsmittelkonzerns, sondern erläutert auch das Lernpotenzial von Flops. Er plädiert für einen schrittweisen Ausbau des Exports in Nischen- statt in Massenmärkte und eine verkräftbare Expansionsgeschwindigkeit.

Interview: Jan Mühlethaler

Persönlich

Nach seinem Studienabschluss als lic. oec. an der Hochschule St. Gallen 1992 mit Fachrichtung Marketing war **Urs Riedener** als Assistant Brand Manager bei Jacobs Suchard in Neuenburg und zuletzt als Group Brand Manager bei Kraft Jacobs Suchard in Zürich tätig. Von 1995 bis 2000 war er bei Lindt & Sprüngli national und international in verschiedenen Führungsfunktionen, zuletzt als National Sales Manager und Mitglied der Geschäftsleitung Schweiz. Bis zu seinem Wechsel zu Emmi im März 2008 bekleidete Urs Riedener die Position als Leiter Marketing und Mitglied der Generaldirektion des Migros-Genossenschaftsbunds in Zürich. 2007 absolvierte Urs Riedener das Executive Program der Stanford Graduate School of Business in Kalifornien (USA).

Herr Riedener, Sie haben verschiedentlich verlauten lassen, dass es Ihnen wohler sei, keine Aktien von Emmi zu besitzen. Haben Sie kein Vertrauen in das von Ihnen geleitete Unternehmen?

Urs Riedener: Und wie ich das habe. Meine Haltung hat nichts mit dem Geschäftsverlauf zu tun. Es geht mir einzig und allein um die Interessentrennung zwischen dem, was ich beruflich mache – und dafür werde ich entschädigt –, und meinen privaten Interessen.

Ist das auch eine Lebenshaltung?

Selbstverständlich. Es geht mir generell um eine strikte Trennung zwischen Privatem und Geschäftlichem. Wenn man Miteigentümer eines Unternehmens ist, ist diese Trennung nicht mehr so klar. Da gibt es Komplexitäten und mögliche Fallstricke – und diese möchte ich reduzieren oder gar ausschalten können.

Vor Ihrer Zeit bei Emmi waren Sie bei der Migros als Marketingleiter und Mitglied der Generaldirektion tätig. Hat Sie diese Berufsphase auch ethisch geprägt?

Das würde ich nicht so sagen. Ich hatte bei der Migros einen sehr betriebswirtschaftlich orientierten Job. Wir waren fürs Geldverdienen verantwortlich, andere fürs Geldverwenden. Nach dem gleichen betriebswirtschaftlichen Ansatz habe ich auch bei Lindt & Sprüngli geführt. Und das ist bei Emmi nicht anders. Das Beispiel Migros zeigt jedoch, dass ich eher zu Firmen mit langfristiger Perspektive und sinnvollen Produkten passe. Ich bin nicht der kurzfristige Maximierer, das entspricht nicht meinem Naturell.



«Man muss entscheiden, was wichtiger ist – Umsatz oder Ertrag.»

Welche Rolle spielen Swiss made und Swissness bei den Internationalisierungsbestrebungen von Emmi?

Das hängt vom jeweiligen Produkt ab. Sicher aber kann Swissness ein Qualitätsverstärker sein. Doch zuerst müssen ein Produkt und beste Qualität erarbeitet werden, damit dieser Verstärker wirken kann. Es reicht nicht aus, sich einfach hinzustellen und zu sagen: Wir sind Schweizer und verkaufen Schweizer Produkte.

Etwa wie im Fall von Caffè Latte?

Das ist ein gutes Beispiel. In diesem Segment sind wir der Hauptplayer in Europa. Wir wachsen trotz Rezession, weil dieses Produkt mit einem Trend, ja gar mit einem Lebensstil in Verbindung gebracht wird. Stichworte wie Ernährung unterwegs, Energiekick oder Lifestyle bilden die Grundlage für diesen Trend. Das lässt sich auch an Ländern verdeutlichen, die mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten kämpfen. So werden wir den Caffè-Latte-Umsatz in Spanien in diesem Jahr vermutlich verdoppeln. Auch in Griechenland sind wir im letzten Jahr um rund 60 Prozent gewachsen. Wachstum geht in erster Linie von einem neuen Bedürfnis aus. Auch in der Schweiz wachsen wir noch immer mit Caffè Latte, sind aber etwas stärker von der wirtschaftlichen Gesamtentwicklung abhängig.

Die Frankenstärke, die Sie teilweise durch Preiserhöhungen im Ausland kompensieren, merken Sie aber dennoch. Wie gross schätzen Sie die Bereitschaft Ihrer Kunden ein, auch bei Preiserhöhungen nach Emmi-Produkten im Regal zu greifen?

Zum Preisbereitschaftsthema kann ich folgendes Beispiel auf der Ebene des Handels beisteuern. So hat es im

deutschen Handel einzelne Kanäle gegeben, die sich gegen Preisangleichungen gesträubt haben. Da muss man als Unternehmen entscheiden, was einem wichtiger ist: Umsatz oder Ertrag. Manchmal bedeutet das, auf bestimmte Umsätze zu verzichten. Das ist aber verkraftbar, wenn die Produktkategorie insgesamt wächst.

Die Konsumenten sind also bereit, mehr zu bezahlen, wenn das Produkt einem Trend entspricht. Doch hierfür braucht es doch immer und immer wieder Produkterneuerungen?

Wir bei Emmi – und generell die Schweizer – unterschätzen manchmal die Zahlungsbereitschaft für unsere hochstehenden Produkte im Ausland. Im Zuge der Währungsentwicklung mussten wir Preiserhöhungen vornehmen und hatten dabei Bedenken, dass uns Umsatzanteile wegbrechen könnten. Dem war aber kaum so. Wir haben erkannt, dass unsere Konzepte tragfähig sind und die Konsumenten auch bereit sind, einen entsprechenden Preis dafür zu bezahlen. Doch dies ist nur mit Differenzierung möglich. Wenn wir nicht etwas Neues oder qualitativ Besseres, das heisst einen Innovationsvorteil, bieten können, müssen wir in den jeweiligen Markt erst gar nicht eintreten. Da nützt es auch nichts, wenn ein Schweizerkreuz aufgedruckt ist.

Und wo genau liegt bei Caffè Latte der Innovationsvorteil?

Wir waren die Ersten in Europa, die kalten Kaffee anders zu produzieren begannen. Wir entschieden uns, das bestehende Ideenkonzept neu zu interpretieren und mit höchster Qualität zu verbinden. Im Gegensatz zu den meisten anderen Konkurrenten gehen wir von geröstetem Kaf-



fee aus, den wir von einer kleinen Schweizer Gourmet-Rösterei beziehen. Für jeden unserer Kaffees wird eine spezifische Sorte geröstet. Wir lassen in Ostermundigen mahlen, wo Espressomaschinen in Serie und in kleinen Litermengen Kaffee frisch brühen, der mit frischer Milch vermischt und versiegelt wird. Sie sehen, wir gehen in Sachen Qualität die letzte Meile. Vor dieser Art Komplexität und vor diesen Kosten scheuen sich die meisten Mitbewerber.

Ist das den Konsumenten klar?

Wichtiger als Erklärungen zur Herstellung und Qualität ist schlicht und einfach das Geschmacksempfinden der Konsumenten. Mit unserem Ansatz von frischem Kaffee und frischer Milch sind wir in mehreren Ländern zur Geschmacksreferenz geworden. Ohne Akzeptanz im Geschmack nützen alles Marketing und alle Swissness nichts.

Das sind alles Erfolgsgeschichten. Erinnern Sie sich auch an Flops?

Flops gibt es immer wieder. Ich bin übrigens ein Verfechter von Flops. Denn überhaupt keine Misserfolge zu haben, ist ein Indikator, dass man nicht mehr innovativ ist oder eine Absicherungsmentalität entwickelt hat. Wir haben nicht nur erfolgreiche Produkte lanciert. Ich erinnere mich an den probiotischen Energy-Drink Emminent. Da haben wir versucht, zu viele Bedürfnisse der Kunden in ein

Produkt zu packen. Die Konsumenten wussten nicht, wo sie es einordnen sollten. Vor meiner Zeit gab es ausserdem noch das mit Q10 angereicherte Milchserumgetränk Lacto Tab. Technologisch gesehen war das Produkt sehr innovativ, doch das Genussversprechen, ein zentrales Element, konnte nicht eingehalten werden.

Und was die Internationalisierung angeht – haben Sie da immer alles richtig gemacht?

Nicht alles, aber viel. Zwar ist Innovation für unser Unternehmen lebenswichtig, doch auch hier muss differenziert werden. So hatten wir zum Beispiel in Italien zwischen 2003 und 2007 jedes Jahr ein neues Produkt lanciert. Händler und Konsumenten waren schlichtweg überfordert. Das ist nicht nachhaltig. Als Folge haben wir heute im italienischen Frischmarkt kein gut verankertes Produkt mit der Marke Emmi. Ich bin sicher, hätten wir nur ein Konzept konsequent verfolgt, wir würden heute in Italien anders dastehen. Aber wir haben daraus gelernt, darum sind wir heute als Gesamtunternehmen so erfolgreich.

Und wie wichtig sind die fernen Märkte für Emmi?

In der Strategieperiode bis 2014 ist unser primäres Ziel, dort, wo wir stark sind, noch stärker zu werden. Wir wollen unsere Ressourcen nicht überstrapazieren, indem wir zu schnell zu weit weg gehen. Trotzdem sind wir auch über unsere Schlüsselmärkte hinaus aktiv, in erster Linie mit Schweizer Käse, für den aus logistischen Gründen eine breitere Distribution als für Frischprodukte besteht. Mit Frischprodukten gehen wir in ausgewählte Regionen, hauptsächlich für den Markenaufbau. In Asien haben wir damit guten Erfolg. So sind wir etwa in Hongkong die Nummer zwei im Joghurtmarkt, und in Singapur beliefern wir 70 Prozent aller Vier- und Fünfsternehotels mit unseren Joghurts. In dieser Phase geht es uns um einen sorgfältigen Marktaufbau und um die Tragfähigkeit unserer Marke. Wir können nicht überall gleichzeitig präsent sein. Auch streben wir eher Nischen und nicht den Massenmarkt an.

Bei der Internationalisierung gehen Sie Schritt für Schritt. Welche Bedeutung hat in diesem Kontext der Heimmarkt?

Das Schweizer Geschäft bleibt das wichtigste. Wer im Heimmarkt nicht erfolgreich ist, braucht es im Ausland gar nicht zu versuchen. Wir wollen aber aus Portfolio- und Risikoüberlegungen heraus den im Ausland erwirtschafteten Umsatz auf 50 Prozent steigern. Damit schaffen wir uns für die Zukunft die Möglichkeit, auf wirtschaftliche und regulatorische Veränderungen besser reagieren zu können.

«Ich bin ein Verfechter von Flops.»

Link

Das komplette Interview mit Urs Riedener unter

- www.osec.ch/food

Osec Export Award 2012.

osec.ch/exportaward

Der Export Award wird jährlich an zwei Schweizer Unternehmen verliehen, die ihr Expansionsvorhaben für einen klar definierten Zielmarkt systematisch, zielgerichtet und konsequent umsetzen. Der Anerkennungspreis zeigt, dass es auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten möglich ist, in der Schweiz erbrachte Leistungen zu exportieren. Zudem soll er weitere Firmen ermutigen, den Sprung ins Ausland zu wagen. Der Preis wird am **Aussenwirtschaftsforum vom 29. März 2012** in der Messe Zürich an die Gewinner übergeben.

der Kategorie «Success».

Take off!
10. Aussenwirtschaftsforum
29.03.2012 Zürich www.osec.ch/awf





Lukas Lüscher,
Leiter Marketing und
Verkauf, mit einem
Vertikalofen der
neusten Generation.

Technische Marktführerschaft und Swissness

Seit 70 Jahren ist Lükon in der Wärmetechnik tätig. Mit dem neusten Produktsortiment und insbesondere den Vertikalöfen wagt das Unternehmen aus dem Berner Seeland jetzt den Schritt nach Osteuropa – trotz hohem Frankenkurs.

Eine neue Ära begann für die Lükon Thermal Solutions AG aus Täuffelen: Schon über 50 Jahre stellte Lükon Elektrowärmegeräte her, als 1996 das amerikanische Mikroelektronik-Unternehmen Intel mit einer Anfrage auf die Firma zukam – in der Folge entwickelte Lükon einen ersten Vertikalofen. 133 Anlagen wurden seriell produziert und an Standorte unter anderem in den USA, den Philippinen und Costa Rica geliefert. Bis heute sind sie in Betrieb. «Das ist eine wirklich aussergewöhnlich gute Maschine», habe ein Kunde vor kurzem zu ihm gesagt, so Lukas Lüscher, Leiter Marketing und Verkauf.

Lükon beliefert inzwischen auch andere namhafte Kunden mit Vertikalöfen: Etwa 400 Maschinen stehen in Produktionsstätten rund um die Welt, in verschiedensten Industriebetrieben. Ob Electronics, Automotive oder Life Science: In Produktionsprozessen, in denen etwa Leiterplatten oder Prozessoren Trocknungsprozesse durchlaufen, kommen Vertikalöfen zum Einsatz. Der grosse Vorteil ergibt sich durch die Anordnung der Werkstückträger. In einer Anlage, die eine Fläche von etwa 6 m² beansprucht, befinden sich vertikal geschichtet 630 Werkstückträger auf einmal – horizontal aneinandergereiht benötigten sie eine Fläche von mehr als 27 m². Schon früher war das Unternehmen international tätig. Elektrowärmegeräte wie Tellerwärmer wurden global vertrieben. Heute verkauft Lükon die Produkte aus dem Sortiment der Rohrheizkörper und Wärmegeräte vor allem in der Schweiz, Deutschland und Österreich.

Herausforderung Export

Das Sortiment der Wärmeprozessanlagen und insbesondere eben die Vertikalöfen bieten aber grosses Potenzial für den weltweiten Export. Nach dem Geschäft mit Intel in den USA exportiert Lükon nun auch nach Frankreich, Belgien, Dänemark, Ungarn, Mexiko und in die Türkei.

Letztes Jahr hat Lükon entschieden, die Märkte Polen, Tschechien und Ungarn systematisch zu erschliessen. «Wir haben vorgängig das Absatzpotenzial genau geprüft und dann erste Schritte unternommen», so Lüscher. In der Orientierungsphase und auch bei der Suche nach potenziellen Vertriebspartnern in den jeweiligen Ländern hat die Osec Lükon unterstützt – und konnte vielversprechende Kontakte in der Schweiz und in den Zielländern herstellen.

«Der Export verlangt einem KMU viel ab», betont Lüscher. «Die Ressourcen müssen darum gezielt eingesetzt werden. Es braucht Weitsichtigkeit, Durchhaltewille und ausgewiesene Vertriebsleute.» Genau-

Lükon Thermal Solutions

Die Firma Lükon feiert 2011 ihr 70-jähriges Bestehen. 1941 wurde das Unternehmen von Paul Lüscher in Täuffelen im Berner Seeland gegründet. Er entwickelte ein neues Herstellungsverfahren für elektrische Rohrheizkörper – und produzierte in seinem Kleinbetrieb Tauchsieder, Kochplatten und Einbauheizungen. Heute wird die Lükon Thermal Solutions AG in der zweiten Generation von Markus Lüscher geführt und beschäftigt 60 Mitarbeitende. Noch immer stellt Lükon Rohrheizkörper für den Einsatz in verschiedenen Apparaten sowie Elektrowärmegeräte her. Darüber hinaus konnte sich das Unternehmen international als Anbieter von Wärmeprozessanlagen etablieren. Insbesondere die selbst entwickelten Vertikalöfen sind ein Nischenprodukt – und stehen inzwischen an Produktionsstätten von namhaften Kunden rund um die Welt.

so wichtig sei die Bereitschaft zum Abbruch, wenn ersichtlich werde, dass es auf einem Markt nicht funktionieren könne. In Osteuropa wird das für Lükon nicht der Fall sein, es zeichnet sich ein Erfolg ab: «Wir sind auf gutem Weg – noch dieses Jahr erwarten wir die ersten Projektgespräche.» Auch die BRIC-Staaten hätten erhebliches Potenzial für Lükon, erklärt Lüscher, und könnten in einem nächsten Schritt angegangen werden. «Zuerst wollen wir aber die Kontakte nach Osteuropa konsolidieren. Kurzfristig sind darum keine weiteren Aktivitäten geplant. Und letztlich geht es nicht nur darum, Neukunden zu gewinnen.» Die Pflege von bestehenden Kunden dürfe auf keinen Fall vernachlässigt werden.

Frankenstärke erschwert Neugeschäfte

Die Frankenstärke bekommt auch Lükon zu spüren. Neugeschäfte werden bei einem Kurs von 1.20 massiv schwieriger. «Unsere Produkte sind nicht billig, Qualität hat ihren Preis. Aber sollte der Kurs so tief bleiben, wird es schwierig, uns auf dem Markt durchzusetzen», sagt Lüscher.

Oft tragen zwar die Kunden von Lükon das Währungsrisiko, da die Verträge wenn möglich in Schweizer Franken abgeschlossen werden. Dennoch können Probleme entstehen. Bei Anlagen in Osteuropa wurden aufgrund der Währungsschwankungen Beträge von nahezu 1 Mio. Franken nicht wie vereinbart bezahlt, weil der Preis der Anlage zu einem anderen Wechselkurs budgetiert worden war. «Da sie die besonderen Vorzüge unserer Anlagen kennen, bleiben uns bestehende Kunden aber oft auch bei einem starken Franken treu. Wir setzen auf unsere technische Marktführerschaft und Swissness», erklärt Lüscher.

Daniela Hefti



«Lükon ist beim Schritt nach Osteuropa äusserst professionell vorgegangen und hat den Zeitaufwand für eine wirklich gute Vorbereitung nicht gescheut.»

Katalin Dreher, Consultant Europe, Osec

Schweizer Kaffeekultur für die ganze Welt

Das Schweizer Traditionsunternehmen JURA exportiert Kaffee-Vollautomaten in über 50 Länder. Bei der Erschliessung neuer Märkte sichert sich das Unternehmen mit Akkreditiven gegen Zahlungsausfälle lokaler Abnehmer ab.

Emanuel Probst bringt die Produktphilosophie des Schweizer Anbieters von Kaffee-Vollautomaten JURA auf den Punkt: «Auf Knopfdruck in weniger als sechzig Sekunden frisch gemahlen und gebrüht – und das in einem coolen, nordischen Design.» Als General Manager hat der Solothurner beim Niederbuchsitener Unternehmen einen radikalen Strategiewechsel umgesetzt: «Bis Ende der 80er-Jahre verkauften wir noch ein breites Sortiment von Elektro- und Haushaltsgeräten in einem engen geografischen Raum. 85 Prozent wurden in der Schweiz abgesetzt.» Die 1931 gegründete JURA Elektroapparate AG war vor allem als Erfinderin des Dampfbügeleisens bekannt, aber auch Produkte wie der Türchen-Toaster oder das Bretzeleisen im Schildkröten-Design waren Ikonen ihrer Zeit. Als 1994 mit der Impressa 500 eine vollkommen neue Generation von Kaffee-Vollautomaten für den Heimgebrauch lanciert wurde, setzte JURA alles auf eine Karte: Heute vertreibt das Unternehmen ein fokussiertes Sortiment seiner Kaffeemaschinen, dafür auf der ganzen Welt. «Wir wollen weltweit in den grossen Ballungszentren die Kaufkräftigen abholen», erklärt Probst. Vor allem in den aufstrebenden Wachstumsmärkten wie China hat sich der schicke europäische Lebensstil neben deutschen Luxusautos und bekannten Modelabels längst auch beim Kaffeegenuss etabliert.

2010 hat JURA 372 Mio. Franken umgesetzt. Über 86 Prozent wurden dabei im Ausland erwirtschaftet. Die

Kaffee-Vollautomaten des Unternehmens werden inzwischen in über 50 Ländern auf allen Kontinenten verkauft. Besonders erfolgreich ist JURA in Deutschland, Österreich, den USA und Kanada, Russland, Schweden und Australien sowie in China und Südkorea. In Indien und Brasilien steht man demgegenüber noch am Anfang.

Export in alle Kontinente

Bei der Erschliessung von neuen Märkten geht JURA immer nach dem gleichen erfolgserprobten Muster vor: «Zuerst bauen wir eine eigene, erste Präsenz auf und sammeln Erfahrungen über das spezifische Kaufverhalten», erklärt Probst. Dazu mieten sich die Schweizer bevorzugt an noblen Adressen ein, etwa bei Harrod's in London oder im Nordiska Kompaniet in Stockholm. «Entwickeln sich diese Kristallisationspunkte gut, entscheiden wir über eine Ausweitung der Aktivitäten entweder durch die Gründung einer Tochtergesellschaft oder die Zusammenarbeit mit einem Distributor», erklärt Probst. Für einen lokalen Partner spreche dessen Marktkenntnis: «Er kennt das lokale Retailgeschäft und ist für uns ein Türöffner.»

Schrittweise bis zur Kreditlimite

Wie jeder Exporteur muss sich auch JURA bei der Lieferung von Waren ins Ausland gegen Zahlungsausfälle absichern. «Wenn der Markt und der Vertriebspartner noch neu sind, liefern wir in der Regel nur gegen Vorauszahlung oder eine Bankgarantie», präzisiert Probst. Die Bankgarantie – oder Akkreditiv – ist das am weitesten verbreitete Instrument für die Handelsabsicherung. Im Wesentlichen übernehmen dabei die Banken von Verkäufer und Käufer die Rolle eines Intermediärs. Die Bank des Käufers überweist den Kaufpreis in dem Moment, in dem sie einen Nachweis über den Versand der Ware etwa in der Form der offiziellen Frachtdokumente erhält. «Wir verwenden dieses Instrument, bis ein lokaler Partner seine prognostizierten Ziele erreicht und seine Kanäle routiniert im Griff hat», ergänzt Probst. Bewährt sich die Zusammenarbeit, erhalten die Distributoren ihre Ware mit einem definierten Zahlungsziel geliefert. Und nach einigen Jahren gewährt ihnen JURA dann auch eine Kreditlimite.

Sicherheit durch Akkreditiv und Dokumentarinkasso

Akkreditiv (auf Käuferseite) oder Dokumentarinkasso (auf Verkäuferseite) sind international anerkannte Sicherungsverfahren bei Auslandsverkäufen. Damit können sich Schweizer Exporteure bei Verkäufen in fast alle Länder der Welt wirksam vor Zahlungsausfällen schützen. Das Akkreditiv ist das Versprechen einer Bank, dem Verkäufer einen bestimmten Betrag zu zahlen, sobald der Verkäufer die vorgeschriebenen Dokumente wie etwa eine Ausfuhrbestätigung vorweist. Als Dokumentarinkasso bezeichnet man den Auftrag des Verkäufers an seine Bank, diese Dokumente dem Käufer vorzulegen. Als global agierender Finanzdienstleister mit einer langen Tradition verfügt die Credit Suisse über ein umfassendes Know-how im Bereich der Handelsfinanzierung. Informieren Sie sich unter:

• www.credit-suisse.com/tradefinance



Emanuel Probst, CEO
JURA Elektroapparate AG.

Nachgefragt

«Die Liquidität unserer Kunden erhöhen»

**Hans Baumgartner,
Leiter KMU-
Geschäft Schweiz,
Credit Suisse AG**



Welchen speziellen Herausforderungen begegnen exportierende Unternehmen wie JURA?

Die Internationalisierung ist ein wichtiger Wachstumsschritt eines Unternehmens. Es braucht insbesondere Erfahrung und Kenntnis der lokalen Märkte. Weiter sind Herausforderungen wie Gegenpartei- und Währungsrisiken zu beachten. Und letztlich sind mit einer Expansion ins Ausland auch hohe Kosten verbunden.

Worum geht es genau bei der Exportfinanzierung?

Die Bank schliesst mit dem Käufer oder dessen Bank einen an die Lieferung gebundenen Kreditvertrag ab. Damit werden Zahlungseingänge beschleunigt, wodurch sich die Liquidität unserer Kunden erhöht. Weiter wird der Exporteur vom Gegenparteiisiko entlastet und ist nicht mehr für das Inkasso-/Mahnwesen verantwortlich.

Warum ist die Credit Suisse der ideale Partner für Exporteure wie JURA?

Die entscheidenden Stärken der Credit Suisse sind die langjährige Erfahrung im internationalen Geschäft sowie die umfassende Produktpalette in den Bereichen Währungs- und Zinsabsicherung, Handelsfinanzierungen oder auch im Garantie- und Dokumentargeschäft. Darüber hinaus können wir unseren Kunden durch unsere globale Präsenz, mit Verbindungen zu 2500 Korrespondenzbanken und Kooperationen mit Partnern wie der Osec ein weltumspannendes Netzwerk zur Verfügung stellen.

Quick-Check

Japan



Hauptstadt:	Tokio
Währung:	Yen
Bevölkerungszahl:	128,1 Millionen (2010)
BIP pro Kopf (2010):	34 000 USD
Wichtigste Exporte aus der Schweiz:	Medizintechnik, Pharma, Maschinenindustrie, Cleantech

Business-Etikette kompakt

- Nicht alle Japaner sprechen fließend Englisch. Von daher empfiehlt es sich, im Einzelfall einen Übersetzer zu engagieren. Der Swiss Business Hub Japan kann dabei behilflich sein.
- Ein wichtiges Stück Papier in der japanischen Geschäftswelt: die Visitenkarte. Sie wird förmlich übergeben, am besten mit zwei Händen und einer angedeuteten Verbeugung. Bekommt man eine Visitenkarte überreicht, heisst es, diese ausführlich zu studieren.
- Die individuelle Kompetenz und die persönlichen Stärken sollte man in Gesprächen mit Japanern zurückstellen: Soziales Verhalten und die Fähigkeit zur Gruppenarbeit sind in Japan oft wichtiger.
- Pünktlichkeit ist in Japan ein Muss. Wer sich verspätet, sollte sich rechtzeitig entschuldigen und einen Grund für die Unpünktlichkeit vorbringen.

Neues Chancenfenster in Japan

Nachhaltigkeit und Cleantech sind in Japan wichtige Themen – nicht erst seit der Katastrophe von Fukushima. Die sich abzeichnende Energiewende bringt zusätzliche Chancen für Schweizer Innovationen auf dem bedeutenden Zukunftsmarkt.

W^eisheit, Mut, Gutmütigkeit: Auf diese drei alten japanischen Tugenden setzt das Land nach Fukushima noch mehr als bis anhin. Gleichzeitig sind diese drei Grundwerte für Schweizer Unternehmer zu beachten, die auf dem japanischen Markt erfolgreich sein möchten. Die Zeichen, dafür auf diesem besonderen asiatischen Markt Fuss zu fassen, stehen gut. Denn über ein halbes Jahr nach Fukushima haben japanische Politiker die Energiewende auch vertraglich beschlossen: Innovationen im Bereich Cleantech und Nachhaltigkeit werden vermehrt gebraucht – auch aus der Schweiz.

Die Firma Urimat mit Sitz in Feldbach besitzt mit ihren Urinalen, die ohne Strom, Wasser und Chemie auskommen, solch ein Produkt. Die wasserlosen Pissoirs mit biologischem Reinigungskonzept sind in Japan seit 2009 auf dem Markt. 250 dieser Urimat-Systeme halfen unmittelbar nach dem Erdbeben und dem Tsunami beim Wassermanagement im Katastrophengebiet. So haben die wasserlosen Systeme dieses Jahr bereits den wichtigsten Umweltpreis, den Environmental and Equipment Design Award in Tokio, gewonnen.

«Durch Fukushima hat ein Umdenken stattgefunden. Nicht nur in Bezug auf Energieeffizienz, sondern auch in

der Bauzulieferbranche. Seit Fukushima wird im Bausektor auf Nachhaltigkeit und Ökologie gesetzt», sagt Marcel Näpflin, CEO von Urimat. Der Wiederaufbau im Krisengebiet eröffnet energieeffizienten und wassersparenden Pro-



Protestierende Japaner gehen für die Energiewende auf die Strasse.



Japan wird zunehmend energiebewusster: Schweizer Innovationen im Bereich Cleantech und nachhaltige Produkte sind darum ganz speziell gefragt. Auch in Yokohama Stadt – hier im Bild.

dukten grosse Chancen. Doch der Einstieg in den japanischen Markt sei trotz starkem Partner mit grossem Netzwerk nicht einfach gewesen. «Wichtig ist es, in kurzer Zeit Referenzen in Japan aufzubauen, um neue Kunden vom Produkt zu überzeugen. Die Erfolge in Europa zählen jedoch nicht für den anspruchsvollen japanischen Kunden. Die langfristigen Entscheidungsprozesse bei ihnen verlangen eine sorgfältige Finanzplanung mit langem Durchhaltevermögen», sagt Näpflin.

Bedarf am grünen Konsummarkt

Das Vertrauen des Landes in die Spitzentechnologie ist ungebrochen, und gleichzeitig leben Japaner vermehrt auch den grünen Lifestyle. Der Toyota Prius steht für einen Wertewandel des Konsumverhaltens in Japan: Er ist dort das meistverkaufte Auto. «Japaner sind interessiert an Materialien, Software, Maschinen und mittlerweile auch an vielem, was in den sogenannten Lohas-Markt (Lifestyle of Health and Sustainability) passt. Ein Beispiel dafür sind die Schweizer Freitag-Taschen, die in Japan begehrt und ein Symbol für Nachhaltigkeit sind», so Claude Siegenthaler vom europäischen Forschungszentrum der Hosei-Universität in Zürich. Kultige, nachhaltige Produkte sind also gefragt und chic. Somit existieren für Exporteure ganz neuar-

tige Segmente, die mit grünen Produkten bestückt werden können – beispielsweise im Bereich Textilien und Mode. Schweizer KMU könnten diese Chance auf dem nachhaltigen Konsummarkt besser nutzen.

Wertewandel gut für Schweizer Innovationen

Da Japan rohstoffarm und damit von externen Bezugsquellen abhängig ist, nimmt es die Cleantech-Herausforderung bereits seit Jahren ernst. «Das hat historische Gründe: Nach der schnellen Industrialisierung hat die Natur dem Land rasch Grenzen gesetzt. So bekam Japan schon früh ein modernes Umweltrecht», so Siegenthaler. Zudem ist die Unterstützung der Cleantech-Branche, eine langfristig verfolgte Industriestrategie, erfolgreich: In allen Bereichen, bei denen es um die Reduktion von CO₂ geht, ist Japan nämlich deutlich führend im Weltmarkt.

«Die diesjährige Übernahme der Schweizer Landis + Gyr durch Toshiba ist ein Indikator dafür, wohin die Reise in Japan gehen könnte: Zu den traditionellen Technologien im Cleantech-Bereich kommen jetzt neuere Infrastrukturkonzepte hinzu», sagt Siegenthaler. Energieeinsparungen sind erneut ein Schlüssel der zukünftigen Ausrichtung Japans: In den nächsten drei Jahren soll mit dem Einstieg in neue Energiemanagementsysteme wie dezentrale Systeme

begonnen und das Energiesparpotenzial von Wohnungen und Häusern optimiert werden. Bereits bestehen zahlreiche Pilotanlagen und Modellprojekte, welche nun an der Schwelle zur Markteinführung stehen und damit in den nächsten Jahren neue Marktsegmente schaffen werden. «Auch Isolation, bislang kein Thema, findet im Bausektor nun zunehmend Beachtung», sagt Siegenthaler. Schweizer KMU könnten in diesem Zukunftsmarkt mit dabei sein. «Es gibt momentan eine Verschiebung des Fokus, der die Gebäude und die Netztechnologien in den Vordergrund bringt. Inwiefern Schweizer KMU in diesen Bereichen Fuss fassen können, hängt sehr davon ab, was sie zu bieten haben, und vom jeweiligen Durchhaltevermögen. Denn der japanische Markt generell ist kein einfacher», so Siegenthaler, «doch dafür ein sehr zuverlässiger. Wer hier einmal die Akzeptanz auf dem Markt hat, kann sich auf eine lange Zusammenarbeit einstellen.»

Energieeffizienz als Geschäft

So auch im Fall des Liechtensteiner Bauausrüsters Hilti, der bereits seit 42 Jahren und heute mit 550 Mitarbeitern eine Niederlassung in Japan hat. Zum bisherigen Geschäft gesellen sich nun neue Möglichkeiten im Bereich Solar. Hier bietet Hilti Befestigungstechniken für die Anlagen an. 40 bis 50 Mio. Franken Zuwachs erhofft man sich dort in den nächsten fünf Jahren. Und die Chancen stehen gut. «Die Energiewende eröffnet uns riesige Möglichkeiten. So eine Chance hat man nicht oft, denn der Solarmarkt wird exponentiell wachsen», sagt Marco Ammann, Managing Director Hilti Japan Ltd. «Cleantech und Nachhaltigkeit waren aber bereits vor der Katastrophe ein grosses Thema in Japan. Der Fukushima-Effekt hat das ganze Vorgehen jetzt allerdings stark beschleunigt.» Nun hätten auch die Kon-



Taschen von Freitag sind in Japan begehrt – sie verkörpern Öko-Lifestyle.

sumenten grosses Interesse an Energieeffizienz – auch wegen häufigerer Stromausfälle. Dass Japan jetzt erneuerbare Quellen in den Vordergrund rückt und bis 2020 sogar 20 Prozent des Strombedarfs aus erneuerbaren Quellen gewinnen will, ist für Hiltis Solarpläne wichtig. «Allerdings müssen wir noch abwarten, welche Rolle Solarkraft dann tatsächlich im Energiemix der Japaner spielt. Viel hängt

von den noch zu definierenden staatlichen Subventionen ab, die 2012 beschlossen werden.»

Verändert hat sich der Markt nach Fukushima für ausländische Importeure laut Ammann sehr unterschiedlich: «Für eine Firma, die bereits auf dem japanischen Markt etabliert ist, eröffnet die Energiewende viele Möglichkeiten. Unternehmen, die neu aus der Schweiz und Liechtenstein auf den japanischen Markt wollen, sollten lokale starke Partner suchen, um gewisse Barrieren zu umgehen.» Gerade KMU müssten Joint Ventures für sich nutzen. Doch generell sei der japanische Markt sehr offen für Innovationen aus der Schweiz, da Japan ein Hochtechnologieland ist.

Hilti entwickelt immer mehr spezielle Produkte für den japanischen Markt, die dort auch für andere Märkte getestet werden. «In Japan testen wir die Kundenzufriedenheit. Wenn das Produkt hier gut ankommt, ist es vermutlich etwas für andere asiatische Länder und eventuell auch für Europa», so Ammann.

Gefragte Schweizer Tugenden

Laut Japans Energieplan sollen bis 2030 Investitionen von 225 Mrd. Euro in den Ausbau erneuerbarer Energien fließen. Das Thema Energiesparen ist durch Fukushima denn auch stark ins Bewusstsein gerückt. Langfristig werden nun Fördertöpfe in Japan und der Schweiz geöffnet, die auch für Schweizer KMU im Technologiebereich bessere Rahmenbedingungen schaffen. «Diese KMU sollten darüber hinaus die guten, bereits vorhandenen Beziehungen und Infrastrukturen der Schweizer Forschungsstellen zu Japan nutzen», rät Siegenthaler. Eine gute Anlaufstelle wäre beispielsweise die EMPA in Dübendorf. Sie geniesst in Japan grosses Vertrauen – eine Eigenschaft, die auf dem japanischen Markt nicht zu unterschätzen ist. «Ausserdem sind in Japan Qualität, die Liebe zum Detail, Verlässlichkeit und langfristige Orientierung wichtig. Und Schweizer Firmen werden in Japan genau so wahrgenommen und deswegen sehr geschätzt. Sicher ein Vorteil gegenüber anderen Ländern», sagt Siegenthaler.

Janine Radlingmayr

Japan: Wichtiger Aussenhandelspartner

Japan ist als drittgrösste Wirtschaftsmacht und mit einer Bevölkerung von 128 Millionen Menschen ein bedeutender Handelspartner der Schweiz. Hinter China ist Japan der zweitwichtigste asiatische Markt für die Schweiz. 2009 schloss Japan ein Freihandelsabkommen mit der Schweiz ab – als erstes europäisches Land. Gemäss dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) ist es das bedeutendste Freihandelsabkommen nach demjenigen mit der Europäischen Union. Durch das Abkommen mit Japan verbessern sich der Marktzugang und die Rahmenbedingungen für die Schweizer Exporteure, Investoren und Dienstleistungserbringer. Von zentraler Bedeutung sind insbesondere die Exporte nach Japan. Das Volumen betrug 2010 6,4 Mrd. Franken, während die Importe 3,2 Mrd. ausmachten. Die Schweiz führte bisher vor allem Pharmaprodukte, Uhren und Maschinen aus. Doch mit der Energiewende tun sich nun auch neue Geschäftsbereiche auf.

«KMU müssen ihre Chancen ausloten»

Das Streben nach Qualität und die Bereitschaft, langfristige Geschäftsbeziehungen einzugehen, verbinden die Schweiz und Japan, sagt Roger Urs Zbinden, Hub-Leiter der Osec in Tokio.

Herr Zbinden, wie hat Japan das Erdbeben, den Tsunami und das Reaktorunglück bisher verarbeitet?

Zunächst gilt es – so hart das klingen mag –, die Verhältnisse richtig einzuordnen. Direkt betroffen von den Zuständen sind mehrere hunderttausend Menschen. Japan zählt aber insgesamt rund 128 Mio. Bewohner. So herrscht schon seit längerem wieder Courant normal, gerade auch in den grösseren Städten. Emotional hat die Dreifachkatastrophe aber sicher tiefe Spuren hinterlassen.

Ist die hohe Staatsverschuldung eine grosse Hypothek?

Tatsächlich sind die Schulden recht hoch – die höchsten im OECD-Raum. Doch im Gegensatz zu anderen hoch verschuldeten Ländern werden die Schuldpapiere zu 95 Prozent vom japanischen Publikum gehalten. Dass hier kein Grund zur Sorge besteht, zeigt auch die Nichtreaktion der nationalen und internationalen Börsen auf die Herabstufung von Moody's-Einschätzung auf AA3. Da die Zinsen sozusagen auf null sind, ist die Finanzierung auch nicht so teuer. Klar ist aber, dass die Schuldenwirtschaft langfristig keine Option darstellt.

In welchen Bereichen stellen Sie einen Wandel fest?

Erstens tut Japan einen grossen Schritt in Richtung erneuerbare Energien und haushälterischen Umgang mit Energieträgern. Gerade die privaten Haushalte waren hier keine Vorbilder, doch es tut sich etwas. So wurde im letzten Sommer bei den Klimaanlageanlagen viel Energie gespart. Von den 54 Atomkraftwerken im

Land waren zeitweise nur 17 am Netz gewesen. Die Appelle der Regierung zum Stromsparen haben genützt. Energieintensive Produktionsunternehmen haben ihr Wochenende auf Donnerstag und Freitag verschoben und am Samstag/Sonntag gearbeitet. Zweitens steigt die Zahl der internationalen Übernahmen – viele japanische Unternehmen sitzen auf grossen Liquiditätsreserven, die mangels guter Investitionschancen zurückbehalten wurden. Die Katastrophe hat vielen Unternehmen vor Augen geführt, dass eine geographische Dezentralisierung wesentlicher Unternehmensteile zur Risikominimierung führt. Zudem ermöglicht die Wechselkursituation mit dem starken Yen im Ausland gute und preisgünstige Investments. Mit den Übernahmen von Nycomed durch Takeda und Landis & Gyr durch Toshiba wurden auch Investitionen in der Schweiz getätigt.

Wie können Schweizer Exporteure den Markt bearbeiten?

Für sie stellt Japan ein wichtiges Potenzial dar. Exporteure sollten dabei nicht nur den Endkunden anvisieren, sondern auch versuchen, wesentliche Teile bestehender Wertschöpfungsketten bereitzustellen, also den B2B-Markt bearbeiten. Der Wettbewerb ist sehr anspruchsvoll. Es sind gute Margen zu erzielen, aber die Qualität der Produkte und Dienstleistungen muss auf höchstem Niveau sein. Dies umfasst auch Verpackung, Design und das Finish. Wer es aber in Japan schafft, kann fast in jedem Land erfolgreich Geschäfte machen. So ist Japan auch ein gutes Einstiegsland für den ganzen asiatischen Raum – beispielsweise für China, das mittlerweile der wichtigste Handelspartner Japans ist. In Japan ist

die Rechtssicherheit ähnlich hoch wie in der Schweiz und daher das Risiko gering.

Wo liegen die grössten Chancen?

In der Medtech-, Pharma- und Maschinenindustrie. Der Medtech-Markt Japans ist nach den USA der zweitgrösste der Welt und bietet ein hohes Preisniveau mit guten Margen. Bei Cleantech sind es vor allem erneuerbare Energien und Investitionen in die Nachhaltigkeit. Die

«Die staatlichen Rahmenbedingungen zwischen Japan und der Schweiz werden jetzt immer besser.»

Maschinenindustrie ist einerseits ein grosser weltweiter Konkurrent der Schweiz, andererseits Abnehmer spezialisierter Halbfabrikate.

Wie charakterisieren Sie die Wirtschaftsbeziehungen der Schweiz mit Japan?

Beide Länder pflegen einen regen Handelsaustausch und sind durch Direktinvestitionen auf hohem Niveau verbunden. Die Schweiz ist im «1-Prozent-Club»: Sie gehört zu den 15 Ländern, in die mehr als 1 Prozent der japanischen Ausfuhren hingehen. 3,3 Prozent der Schweizer Exporte gehen nach Japan. Im nächsten Jahr treten zusätzlich zum Freihandelsabkommen noch ein Sozialversicherungs- sowie ein Doppelbesteuerungsabkommen in Kraft. Die staatlichen Rahmenbedingungen werden also zunehmend besser. Jetzt müssen die KMU ihre Chancen ausloten. Dabei kann der Swiss Business Hub konkrete und wertvolle Hilfe leisten.

Link

Das komplette Interview unter
 • www.osec.ch/dossierjapan

Zur Person

Roger Urs Zbinden (50), Hub-Leiter Japan in Tokio, studierte in Bern Wirtschaft und erlangte berufsbegleitend den MBA. Er war u.a. Management Trainer bei den SBB und Verantwortlicher für neue Medien bei der Neuen Zürcher Zeitung. Von 2003 bis 2011 war Zbinden, der auch Japanisch spricht, in Tokio Regionaldirektor Asien von Schweiz Tourismus.



Quick-Check

Bevorstehende globale Sportanlässe



London 2012	Olympische Sommerspiele
Polen/Ukraine 2012	Fussball-Europameisterschaft
Sotschi 2014	Olympische Winterspiele
Brasilien 2014	Fussball-Weltmeisterschaft
Rio de Janeiro 2016	Olympische Sommerspiele
Russland 2018	Fussball-Weltmeisterschaft

Persönlich

Thorsten Terweiden, Swiss-Business-Hub-Leiter UK, arbeitet bereits seit 2004 für die Osec in London. Seit dem Entscheid im Juli 2005 für London als Austragungsort hat er dort die Vorbereitungen der Olympischen Spiele für den Schweizer Aussenhandel beobachtet.



Angebot Osec

Die Osec bietet bei globalen Sportanlässen wertvolle Kontakte – beispielsweise zu lokalen Regierungsvertretern oder Behörden –, ein gutes und globales Netzwerk und verschiedene Dienstleistungen an. Unter anderem Informationsveranstaltungen, Machbarkeitsstudien, Geschäftspartnervermittlung und Geschäftsreisen.

Unter www.osec.ch/sportevents finden Sie ein Panel zu Sportanlässen, das laufend aktualisiert wird.

Russlandforum

Am Russlandforum der Osec am 1. Dezember 2011 sind die Olympischen Winterspiele in Sotschi 2014 und die WM 2018 ein grosses Thema. Im Fifa-Gebäude referiert neben anderen Witali Leontjewitsch Mutko, der Sportminister Russlands. Sein Thema: «Sportgrossanlässe als Triebfedern für die Modernisierung Russlands».

• www.osec.ch/veranstaltungen

Sportliche Ziele f

Globale Sportanlässe wie die Olympischen Sommerspiele in London 2012 oder die Fussball-Weltmeisterschaft in Brasilien 2014 setzen Investitionslawinen in Gang – mit Exportmöglichkeiten für Schweizer Firmen.

Swiss made kann auch bei globalen Sportanlässen ein Wettbewerbsvorteil sein. Unternehmen mit speziellen Kernkompetenzen und Nischenprodukten sind dann weltweit gefragt: ob für die Lieferung von Trikots, von Sport- und Spielgeräten oder für die Installation von Bauten. «Vor allem Schweizer Firmen aus der Baubranche, die innovative und nachhaltige Systeme anbieten, standen bisher im Fokus. Denn der temporäre Bau, der es erlaubt, ganze Stadien nach dem Grossanlass wieder verschwinden zu lassen, spielt eine immer grössere Rolle», sagt der Osec-Vertreter Thorsten Terweiden, der in London den Swiss Business Hub UK leitet.

1:0 für Schweizer Qualität

Wenn am 27. Juli 2012 in London der Startschuss für die Olympischen Sommerspiele fällt, ist eine Schweizer Firma mit auf den ersten Plätzen: die Nüssli-Gruppe aus dem thurgauischen Hüttwilen als weltweit tätiger Anbieter von temporären Bauten für Events, Messen und Ausstellungen. «Wir verfolgen momentan zahlreiche Opportunitäten in London. Das sind Projekte im Bereich von Sponsorpavillons für die Eröffnungszeremonie oder die Lieferung von Overlayleistungen für temporäre Bauleistungen. Bis jetzt haben wir zwei konkrete Aufträge erhalten. Wir bauen eine temporäre Basketballhalle zu Trainingszwecken und im Olympiapark verschiedene temporäre Hallen für den Modernen Fünfkampf», sagt Daniel Cordey, der CEO Market der Nüssli-Gruppe.

Schweizer Massarbeit im Moses-Mabhida-Stadion in Durban: Zur Fussball-WM 2010 in Südafrika baute Garaventa die Standseilbahn zum berühmten «Skywalk».



ür Schweizer KMU

Das Unternehmen besitzt jahrzehntelange Erfahrung im Bereich grosser internationaler Sportanlässe – es realisierte schon 1972 für die Olympischen Sommerspiele in München einen Auftrag. «Dank unseres Leistungs- ausweises sind wir den meisten Veranstaltern bekannt. Gleichwohl ist es oft schwierig, sich in neu gegründeten Projektorganisationen und in einem fremden Land gut zu positionieren», berichtet Cordey. Zudem sei es eine grosse Herausforderung, in einem unbekanntem Umfeld und unter starkem Zeitdruck einzigartige Infrastrukturen aufzustellen, die die gleichen technischen Anforderungen zu erfüllen haben wie permanente Bauten. «Da kommen oft auf einen Schlag viele Herausforderungen zusammen», sagt Cordey. «Es ist nicht immer einfach, die lokalen Verhältnisse, von den technischen Normen bis hin zum kulturellen Umfeld, gut im Griff zu haben.»

Dass schon heute relativ viele Schweizer Firmen an internationalen Grossanlässen tätig sind, hat für Cordey nicht nur mit der Qualität zu tun: «Vielleicht liegt es auch daran, dass der Sitz vieler Sportverbände in der Schweiz ist.»

Olympische Spiele als Startschuss

Im Gegensatz zu Nüssli hatten andere Schweizer Unternehmen bei den Olympischen Spielen in London 2012 von Anfang an weniger Chancen: 98 Prozent aller Dienstleister stammen aus dem Inland. Denn lokale Branchen und vor allem KMU aus dem Osten Londons sollen gefördert werden. Das ist ein spezieller Aspekt dieser Spiele, denn London nutzt den Grossanlass vor allem auch dafür, den Ausbau des vergleichsweise unterentwickelten Ostens der Millionenstadt voranzutreiben. «Hier im East End entsteht zum Startschuss der Spiele ein neues Stadtzentrum, das für Schweizer KMU über das Sportereignis hinaus interessante Möglichkeiten bietet», sagt Terweiden. Unter anderem entsteht dort ein Cleantech-Park, der ausländischen Firmen über den Sommer 2012 hinaus Opportunitäten bietet. Auch das Zentrum für Schweizer Unternehmen mit Sitz



in London könne sich dorthin verschieben: Swatch UK ist beispielsweise kürzlich schon in den Osten gezogen. «Bei den Olympischen Spielen hier in London hatten eigentlich nur Schweizer Firmen eine gute Chance, die schon internationale Erfahrung haben oder ein Referenzprojekt in der Schweiz haben vorzeigen können. Doch im Spin-off nach den Olympischen Spielen werden diese Einschränkungen teilweise wegfallen», sagt Terweiden.

Schweizer spielen weltweit mit

Nach den Olympischen Spielen in London zieht die Karawane der weltgrössten Sportevents weiter: nächster Halt Brasilien, das auch auf die Olympischen Spiele als Zugpferd für die Wirtschaft setzt. In Brasilien herrscht grosser Optimismus, und fast täglich werden neue Investitionsvorhaben vermeldet. Wenn hier 2014 und 2016 mit der Fussball-Weltmeisterschaft und den Olympischen Sommerspielen die weltweit grössten Sportveranstaltungen durchgeführt werden, bieten sich auch für Schweizer KMU einige Chancen. Denn schon heute ist Brasilien der mit Abstand wichtigste Schweizer Handelspartner in Lateinamerika. Und anlässlich des Fussballspektakels 2014 pumpen Staat und Privatwirtschaft Investitionen von schätzungsweise 29,8 Mrd. Euro in die brasilianische Infrastruktur. Für die Olympischen Spiele könnten noch einmal bis zu 9,7 Mrd. Euro hinzukommen.* Doch auch die Fussball-Weltmeisterschaft 2018 in Russland mit mindestens 35 Mrd. Euro verfügt über ein grosses Investitionsvolumen. Besonders der Eisenbahnbau mit den geplanten Hochgeschwindigkeitstrassees zwischen Moskau und St. Petersburg ist kapitalintensiv. In den Stadionbau fliessen ungefähr 2,7 Mrd. Euro.

Und auch die Olympischen Winterspiele 2014 im russischen Sotschi bringen Geschäftsmöglichkeiten, die etwa die Schweizer Garaventa AG für sich nutzt. Der Seilbahn-

bauer aus der Zentralschweiz hat in Sotschi gleich mehrere Grossbaustellen: für 25 Anlagen bekam er Aufträge. Die Hälfte davon konnte schon fertig gestellt werden. Garaventa hat wie Nüssli schon Erfahrungen an globalen Sportanlässen, z.B. in Südafrika anlässlich der Fussball-Weltmeisterschaft 2010. «Die spektakuläre Standseilbahn im Moses Mabhida Stadium in Südafrika war die letzte in einer ganzen Reihe von Anlagen bei sportlichen Grossevents. So standen wir vorher schon an diversen Olympischen Winterspielen mit Anlagen im Rampenlicht», sagt Beat Musfeld, Projektleiter Verkauf bei Garaventa. Im Gegensatz zu den oft geforderten temporären Bauten an Sportanlässen sollen die Seilbahnen auch im Nachhinein einen Nutzen haben. Dazu Musfeld: «Deswegen sind die Anfragen immer sehr spezifisch und vielfach auch einmalig. Die Bahnen haben anschliessend immer einen touristischen Wert in der Region.» So nutzt Garaventa die Aufträge für internationale Sportanlässe vor allem auch aus Prestige Gründen. «Der Koordinationsaufwand für solche Anlässe ist enorm, da der Kreis der Projektteilnehmer ständig wächst und die Anforderungen im Projektablauf nie kleiner werden. Aus finanzieller Sicht waren die Kosten für die Anlage in Durban für den Bauherrn sehr gering – die Beachtung der Anlage hingegen war bei allen Stadionbesichtigungen immer riesig», sagt Musfeld. Das neueste Projekt betrifft nun sogar London. Ab dem Olympiasommer 2012 soll eine 10er-Gondelbahn über die Themse führen. Sie würde damit die erste städtische Luftseilbahn in Grossbritannien und gut in das öffentliche regionale und überregionale Verkehrsnetz eingebunden sein.

Sportanlässe mit Nachspielzeit

Laut Thorsten Terweiden können globale Sportanlässe für KMU im Zusammenhang mit Geschäftsmöglichkeiten auch nach den jeweiligen Spielen von Interesse sein: In London beispielsweise werde sich auch im Nachgang zum Grossanlass noch einiges entwickeln. Interessierte Schweizer Firmen sollten deswegen regelmässig unter der ursprünglich für Olympia-Aufträge eingerichteten und nun weitergeführten Website www.competefor.com nach Aufträgen Ausschau halten. «Generell läuft heute bei jedem internationalen Sportanlass viel über Webportale. Die gilt es für Auftragnehmer vorab zu prüfen. Dort bekommt man auch recht schnell einen Überblick über die Formalien und die Zulassungsbedingungen. Ausserdem findet man Partner, über die man eventuell schneller auf den ausländischen Markt kommt», rät Terweiden. Darüber hinaus sei es aber unabdingbar, sich auch vor Ort ein Bild zu machen. Janine Radlingmayr



Für die Olympischen Spiele in London entstehen neun Spielstätten – die Nüssli-Gruppe aus dem thurgauischen Hüttwilen baut daran mit.

*Quellen: Studie «Brasilien 2014/2016», Germany Trade & Invest

Know-how aus erster Hand

Osec Member Get Together

- 7.2./6.3./3.4./8.5./5.6./4.9./2.10./6.11.

Zürich

Exportchancen nutzen – Risiken für KMU einschätzen. Diese Veranstaltungsserie zeigt Teilnehmern anhand des Exportprozesses praxisbezogen auf, wie sie Exportrisiken erkennen und bewerten können und welche Handlungsalternativen sie im Umgang mit den für sie relevanten Risiken haben.

www.osec.ch/omgt

Messen – Join the SWISS Pavilion!

- 23. bis 26. Januar 2012:

Arab Health, Dubai

Eine der weltweit bedeutendsten Messen für Medizintechnik, Gesundheit, Pharmazie und Dentaltechnik und die grösste Messe in diesen Bereichen im Mittleren Osten. Sie bietet Zugang zu einem schnell wachsenden und lukrativen Markt.

www.arabhealthonline.com

- 29. Januar bis 1. Februar 2012:

ISM, Köln

An der Internationalen Süsswaren Messe (ISM) trifft sich jedes Jahr die internationale Branche, um die neusten Produkte und die interessantesten Perspektiven vorzustellen, zu entdecken und zu diskutieren. Der gesamte globale Markt spiegelt sich in der einzigartigen Angebotsbreite der ISM wider.

www.ism-cologne.de

- 1. bis 6. Februar 2012:

Plastindia 2012, New Delhi

In Indien besteht ein enormer Bedarf an Kunststoff- und Gummimaschinen. Insbesondere Wachstumsindustrien wie z.B. die Automobilindustrie, der Bausektor, die Verpackungsindustrie und die Telekommunikation benötigen qualitativ hochwertige Kunststoff- und Gummi-Erzeugnisse.

www.plastindia.org

- 15. bis 18. Februar 2012:

BioFach, Nürnberg

Seit über 20 Jahren stattfindende Weltleitmesse für Bioprodukte und Treffpunkt der Anbieter und Entscheider aus Verarbeitung und Handel im Biomarkt. Innovationskraft, Frische und Internationalität zeichnen die BioFach aus. Die BioFach ist sowohl für die



23. bis 27. April 2012: Hannover Messe.

Aussteller wie für die Besucher die optimale Plattform zur Positionierung.

www.biofach.de

- 19. bis 22. Februar 2012:

Gulfood 2012, Dubai

Die Gulfood ist die grösste und wichtigste Messe in der Region der Vereinigten Arabischen Emirate im Bereich der Food-/ Drink- und der Hotel-/Gastrobedarf-Branche. Hersteller, Händler und Lieferanten aus der ganzen Welt kommen zusammen, um Geschäfte anzukurbeln und abzuwickeln.

www.gulfood.com

- 9. bis 12. März 2012:

Cosmoprof 2012, Bologna

Die Cosmoprof Bologna ist weltweit die wichtigste und grösste Veranstaltung der Kosmetikindustrie und schreibt seit über 40 Jahren Erfolgsgeschichte. Jährlich trifft sich die internationale Branche, um sich über die neuesten Trends und Entwicklungen zu informieren und interessante und innovative Produkte zu präsentieren und aufzuspüren.

www.cosmoprof.com

- 20. bis 22. März 2012:

Ecobuild 2012, London

Die Ecobuild ist die weltweit grösste internationale Messe für umweltverträgliches Bauen. Auf Grund von strengeren gesetzlichen Rahmenbedingungen, gesteigertem Nachhaltigkeitsbewusstsein und Bedarf an nachhaltigen

Bauten im öffentlichen Bereich ist sie für Schweizer Firmen sehr interessant.

www.ecobuild.co.uk

- 20. bis 22. April 2012:

IDEM Singapore 2012, Singapore

Die IDEM Singapore ist die Dentalmesse Nummer eins im asiatisch-pazifischen Raum und steht für Kontinuität und Professionalität auf höchstem Niveau. Die IDEM Singapore bietet eine geeignete Plattform für Handel, Technologie, Forschung & Entwicklung und Informationsaustausch.

www.idem-singapore.com

- 23. bis 27. April 2012:

Hannover Messe, Hannover

Mit acht Leitmessens sowie Ausstellern und Fachbesuchern aus aller Welt unterstreicht die Hannover Messe auch 2012 ihre globale Alleinstellung: Nirgendwo sonst werden so viele Weltneuheiten und ganzheitliche Lösungen im Bereich Technologie präsentiert.

www.hannovermesse.de

Links

Mehr Informationen zu den «SWISS Pavilions» unter

- www.osec.ch/swisspavilion

Weitere interessante Veranstaltungen sind ersichtlich unter

- www.osec.ch/veranstaltungen



Damit Ihrem Wachstum
keine Grenzen gesetzt sind.

Die Credit Suisse unterstützt Sie im internationalen Business.

Wer grenzüberschreitende Geschäftsaktivitäten pflegt, braucht einen zuverlässigen Partner, der neben hervorragenden Produkten auch über die richtigen Kontakte verfügt. Profitieren Sie daher von unserem globalen Netzwerk und unseren Partnern, wie z. B. Osec oder Swiss Export. Mit unseren Finanzierungsinstrumenten wie Akkreditiven, Bankgarantien und Exportfinanzierungen tragen wir zur Sicherheit und Effizienz Ihres Aussenhandels bei. Mehr zu unseren Dienstleistungen und Ihren Möglichkeiten erfahren Sie unter 0800 88 88 71.

credit-suisse.com/unternehmeninternational