

Der starke Franken beflügelt Berater

KMU Die kleinen und mittleren Unternehmen zieht es ins Ausland. Neue Absatzmärkte und Produktionsstandorte sollen sie im Wettbewerb stärken. Ein gutes Geschäft für Berater, die sie dabei unterstützen.

von Ruedi Arnold, Text, und Philip Bürl, Illustration

Als wäre es Landesverrat. Die Anklage lautet: Wer in Tieflohnländern produziert, vernichtet Arbeitsplätze in der Schweiz. Kleine und mittlere Unternehmen informieren deshalb nur widerstrebend über ihre Auslandsinvestitionen. «Sie fürchten

eine politische Ächtung», sagt Daniel Isler, Geschäftsführer der Fargate AG, eines Netzwerks zur Exportförderung. «Dabei ist die Internationalisierung von Arbeitsprozessen eine Chance, am Schweizer Standort mehr Arbeitsplätze zu schaffen.» Oder sie wenigstens zu retten, wie Gregor Häny bestätigt. Der Geschäfts-

führer der Oskar Rüeegg AG in Jona ist überzeugt: «Ohne unser Werk in Bulgarien wären wir international nicht mehr konkurrenzfähig. Dann wären auch unsere Arbeitsplätze in der Schweiz gefährdet.» Das Unternehmen für Metallformteile und Baugruppen steht als Zulieferer unter enormem Druck. Die hohen Arbeitskosten in der Schweiz lassen sich mit den Preisvorstellungen der Abnehmer kaum mehr vereinbaren. Das trifft auch die rund 300 Schweizer Unternehmen, welche die Autoindustrie beliefern. «Sie haben praktisch keinen Verhandlungsspielraum mehr. Entweder sie akzeptieren die Preise, oder sie verlieren die Aufträge», sagt Isler.

Wie ernst die Lage ist, zeigt eine Studie vom November 2015. Deloitte und BAK Basel haben die Wirtschaftsaussichten für das Jahr 2016 untersucht und festgestellt, dass über 90 Prozent der befragten Unternehmen nicht nur einen Rückgang der Marge, sondern auch einen Umsatzverlust erwarten. 80 Prozent rechnen damit, Aufträge zu verlieren, 40 Prozent befürchten, in die operative Verlustzone zu geraten. Bleibt der Euro-Franken-Kurs bei 1.10 oder darüber, ziehen acht von hundert Unternehmen die Verlagerung der Produktion in Betracht, bei einem Wechselkurs von weniger als 1.10 Franken pro Euro ist es ein Viertel, bei Parität ein Drittel. Jedes vierte Unternehmen befürchtet in diesem Fall sogar eine Geschäftsaufgabe.

Verlagerung als letzte Option

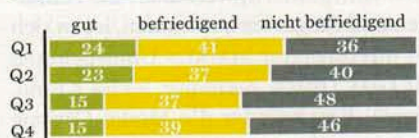
Zu ähnlichen Ergebnissen kommen das Unternehmensbarometer von EY und die Tendenzumfrage von Swissmechanic (siehe Grafik «Pessimismus bei KMUs nimmt zu» links). Danach ist die Verlagerung der Produktion der letzte Schritt. Die Firmen senken vorher die Kosten, stoppen Investitionen, stellen kein Personal mehr ein und drücken die Preise der Lieferanten. Und bevor die Unternehmen im Ausland produzieren, versuchen sie, neue Märkte zu erschliessen und im Euroraum einzukaufen.

Für jeden dieser Schritte gibt es Berater: Rechtsanwälte, Steuerexperten, Wirtschaftsprüfer, Strategieberater, Treuhänder. Verbände, Hochschulen, Banken und die grossen Revisions- und Wirtschaftsprüfungsfirmen veröffentlichen Studien über Chancen und Risiken aller Massnahmen. Geht es um die Interna- ▶

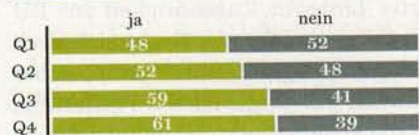
Pessimismus bei KMUs nimmt zu

Trendumfrage Swissmechanic 2015, in Prozent aller Antworten.

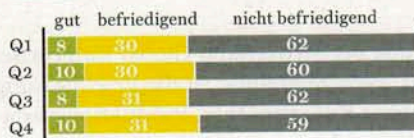
Allgemeine Geschäftslage



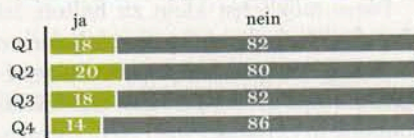
Auftragsmangel



Ertrag



Produktionsverlagerung ins Ausland geplant



Quelle: Swissmechanic

Vorteil Internet

Im Internet finden KMUs rasch und gratis Infos über neue Märkte.

Schweizer Unternehmen nutzen die Möglichkeiten des Internets im Auslandsgeschäft zu wenig. Zu diesem Schluss kommt Christian Hauser von der HTW Chur. Bei einem Fünftel von ihnen spielt das Web als Informationsquelle eine untergeordnete Rolle, Fünf Prozent verzichten bei der Recherche über den Auslandmarkt ganz darauf. Dabei bietet das Internet einfach zugängliche Hilfsmittel, um Absatzmärkte zu evaluieren. Eine Auswahl:

BDO International Business Compass

Der Index verdichtet die gesamtgesellschaftliche Situation eines Landes zu einer Masszahl und fasst wesentliche Aspekte seiner Eignung als Absatzmarkt oder Produktionsstandort in Teilindizes zusammen. www.bdo-ibc.com/home

Doing Business Index

Der Index der Weltbank bewertet die Gründungsfreundlichkeit von Staaten. www.doingbusiness.org/rankings

Corruption Perceptions Index

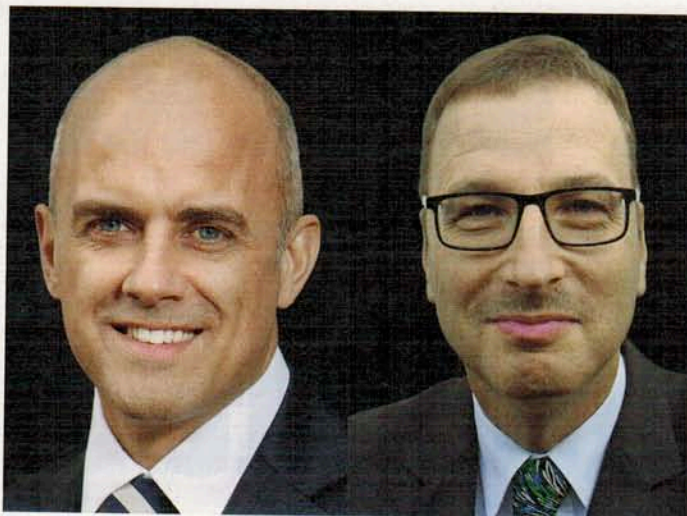
Die Übersicht von Transparency International zeigt, dass viele Staaten zwar Fortschritte gemacht haben, dass Korruption aber immer noch weit verbreitet ist. www.transparency.org/cpi2015

Market Navigator

Das Online-Tool von Switzerland Global Enterprise zur Identifizierung von Exportmärkten umfasst 30 Indikatoren für 100 Länder. www.s-ge.com/de/content/market-navigator

Cost Differential Frontier Calculator

Hilft bei der Berechnung der realen Kosten einer Produktionsverlagerung. Entwickelt vom Operations Department der Uni Lausanne und vom Swiss Finance Institute. cdf-oplab.unil.ch



BERATER UND REISEFÜHRER Daniel Isler (l.) und Thomas Dalla Vecchia unterstützen KMUs auf deren Weg ins Ausland.

► tionalisierung des Geschäfts, kommen Organisationen zum Zug, die sich in den anvisierten Märkten auskennen. Switzerland Global Enterprise, die frühere Osec, arbeitet im Auftrag des Bundes, weshalb es naturgemäss nicht zu ihren Aufgaben gehört, die Auslagerung der Produktion zu fördern. «Wir unterstützen die Kunden dabei, sich alternative Wege für die internationale Wertschöpfungskette anzusehen», sagt Alberto Silini, Leiter der Bera-

Die Verlagerung der Produktion ist immer auch ein Know-how-Transfer und birgt Risiken.

tung bei Switzerland Global Enterprise. «Unsere Spezialität ist die Erschliessung neuer Exportmärkte. Produktionsverlagerung ist immer auch ein Know-how-Transfer und birgt Risiken.»

Diese möglichst klein zu halten, ist eine der Aufgaben von spezialisierten Beratern. Die Handelskammer Schweiz-Mitteuropa etwa vermittelt Geschäftskontakte in 17 Länder wie Polen, Ungarn, Rumänien, Tschechien. Sie berät Unter-

nehmen bei der Wahl eines Standortes und weist sie dann an die lokalen Handelskammern weiter. Diese kennen die Märkte, die Niederlassungen von Schweizer Unternehmen, Rechtsanwälte und die Behörden. Das hilft. Vassil Radoynovski von der Handelskammer Schweiz-Bulgarien in Sofia hat erfahren, dass Bewilligungen in sehr kurzer Zeit erteilt werden. «Schweizer Firmen sind hier willkommen, die Schweiz hat in Bulgarien ein sehr gutes Image.» Das Land sei ein Brückenkopf für die Märkte in den ehemaligen Sowjetrepubliken. Zudem sind die Arbeitskosten sehr viel tiefer als in der Schweiz (siehe Grafik «Horrend teure Schweiz» auf Seite 47).

Auf Partnersuche in Osteuropa

In Polen hingegen sind diese Kosten kaum mehr ausschlaggebend. Gemäss Ulrich Schwendimann von der Handelskammer Schweiz-Polen gehört das Land heute nicht mehr zu den ausgesprochenen Billiglohnländern. «Der Staat mit 39 Millionen Einwohnern, weit mehr als Rumänien und Bulgarien zusammen, ist an sich ein interessanter Markt.» Unternehmen wie Glas Trösch, Swisspor, Swiss Krono, Ricola, Franke oder die Model-Gruppe profitieren davon. «Umfragen haben gezeigt, dass Schweizer Firmen in Polen in erster Linie die Zugehörigkeit zur EU mit der entsprechenden Rechtssicherheit schätzen», sagt Schwendimann, «aber auch die gut ausgebildeten Fachkräfte, deren Leistungswille und damit die hohe Effizienz.» Grossunternehmen finden in

Polen denn auch Zulieferer, die ihren Qualitätsansprüchen genügen.

Dass Schweizer KMUs irgendwo auf der grünen Wiese eine Fabrik bauen und zu produzieren anfangen, kommt nicht sehr häufig vor. Thomas Dalla Vecchia, Senior Consultant bei der Obal AG, hat unter anderem das Schweizer Unternehmen Katadyn, einen Hersteller von Wasserfiltern und Entsalzern, bei der Suche nach Fertigungspartnern in Osteuropa unterstützt. «Dank dem Obal-Netzwerk hatten wir nach kurzer Zeit eine Liste von zehn Unternehmen in vier Ländern, die unseren gemeinsam definierten Kriterien entsprachen», sagt Dalla Vecchia. Nach den ersten Pre-Audits reiste der Supply-Chain-Direktor zweimal mit ihm zu diesen Unternehmen. Danach wurde die Liste auf drei Firmen reduziert. Schliesslich fand Katadyn den richtigen Partner. Obal vermittelte als Geschäftsführer einen erfahrenen Westeuropäer, der in Rumänien lebt. Das Werk wurde 2011 errichtet und seither weiter ausgebaut.

«Immer mehr Unternehmen suchen heute nicht nur Vertriebspartner, sondern auch Produzenten oder wollen einen Teil der Fertigung auslagern», sagt auch Fargate-Geschäftsführer Daniel Isler. Der Anteil seiner Kunden, die eine Produktionsverlagerung ins Auge fassen, sei mitt-

lerweile annähernd so hoch wie jener, die Unterstützung im Export suchen. Besonders beliebt sind die Länder Ost- und Mitteleuropas. «Zum Jahresende 2012 betrug der Kapitalbestand von Schweizer Unternehmen in diesen Ländern 47,9 Milliarden Franken», sagt Christian Hauser, Professor an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Chur. «Die Schweizer Tochterunternehmen in der Region beschäftigen fast 300 000 Menschen.» Für 84 Prozent dieser Unternehmen sind die Personalkosten in der Schweiz der wichtigste Grund für die Auslagerung, wie der European Manufacturing Survey von 2012 belegt.

Hauser spricht jedoch von erheblichen Herausforderungen, mit denen Direktinvestitionen im Ausland verbunden sind. «Aufgrund unterschiedlicher politischer, wirtschaftlicher und kultureller Gegebenheiten müssen sich die Unternehmen in einem Umfeld zurechtfinden, das sie aus ihrem angestammten Schweizer Kontext nicht gewohnt sind.»

Systematische Analyse

Thomas Dalla Vecchia kennt das Problem. Obwohl er zahlreiche Auslagerungen begleitet hat, kommt es vor, dass er Firmen vor diesem Schritt warnt. «Ich kann den Unternehmen die Opportunitäten und Chancen in einzelnen Ländern aufzeigen, weise aber auch auf die Risiken hin», sagt er.

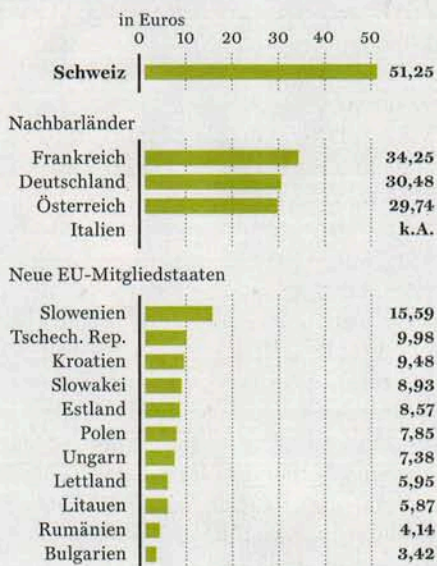
«Das Standortland sollte man sorgfältig und systematisch ermitteln. Dazu bewertet man ausgesuchte Kriterien der in Frage kommenden Länder und gewichtet die Kriterien nach Relevanz. Die resultierende Punkterangliste liefert dann das Siegerland», rät Daniel Isler. «Zudem sollte für jedes Kriterium eine No-Go-Schwelle definiert werden, unterhalb deren das Land verworfen wird. So kann ein bestimmtes Land eine hohe Gesamtpunktzahl erzielen, aber aufgrund eines unzulässig hohen Korruptionswertes trotzdem ein No-Go-Land sein.»

Die Arbeit wird den Beratern in naher Zukunft nicht ausgehen. Erst vergangene Woche gab das Verpackungsunternehmen PetroplastVinora bekannt, dass im kommenden Sommer die Produktion am Standort Andwil SG eingestellt wird. Rund 90 von 140 Mitarbeitenden verlieren ihre Stelle. Bevor es so weit kommt, werden weitere KMUs die Produktion ins Ausland verlagern. ■

Horrend teure Schweiz

Arbeitskosten je geleistete Stunde im Produktions- und Dienstleistungssektor.

Unternehmen mit zehn und mehr Beschäftigten



Quelle: BfS; Eurostat (September 2014)