

KMU internationalisieren

Immer mehr KMU entdecken die Vorteile des Wirtschaftsstandortes Asien und expandieren beispielsweise nach China um günstiger zu produzieren oder gewichtige Marktanteile gewinnen zu können.

Der Begriff Internationalisierung umschreibt die fortlaufende Vernetzung internationaler Wirtschaftsprozesse und ist vor allem durch immer höhere Mobilität, schnelleren Informationsaustausch und verbesserte Technologie möglich. National gesehen haben dies viele Konzerne in den vergangenen Jahren bemerkt und zu ihrem Nutzen gemacht. Aber auch regional gesehen wagen immer mehr KMU den Schritt in den fernen Osten, dies aus diversen Gründen. «Nach China gehen die meisten Unternehmen wegen kostengünstiger Produktionsmöglichkeiten, aus Nähe zu bestehenden und potentiellen Geschäftspartnern oder um sich in diesem wachsenden Markt frühzeitig zu positionieren», weiss Dr. Barbara Fuchs, Dozentin der Hochschule Liechtenstein.

Den Schritt wagen

Die Liechtensteiner Firma NT-Instruments, deren Kerngeschäft das Herstellen von Testinstrumenten für Audiosysteme ist, hat den Schritt ins Ausland aus Notwendigkeit für den globalen Vertrieb gewagt. Dazu der Inhaber Phillip Schwizer: «Als Testsystem-Lieferant für die Mobiltelefon-Industrie können wir es uns nicht leisten, nur auf Teilgebieten des globalen Marktes tätig zu sein. Zudem ist das Audio-Messtechnik Business vom Marktvolumen her zu klein, um nur mit einer partiellen geografischen Abdeckung eine professionelle Entwicklungs-Infrastruktur aufrecht zu erhalten.» NT-Instruments hat sich somit den immer globaler vernetzten Märkten angepasst und mit den Standorten Boston und Tokyo sowohl in Amerika als auch in Japan Fuss gefasst. «Wir müssen dort mit Kompetenz vertreten sein, wo die Technologien entwickelt und die Test-Strategien definiert werden. Dies sind schwergewichtig Europa, Japan und die USA.» Zusätzlich zur Nähe an die Technologiehochburgen haben NT-Instruments auch in China Geschäftstätigkeiten aufgenommen. «Für uns ist es enorm wichtig ein robustes Support-Standbein aufzubauen, wo die Prüfsysteme eingesetzt und gewartet werden. Am optimalsten können wir dies in China tun», ergänzt Schwizer.

Branchenabhängigkeit

Gemäss Statistiken gibt es immer mehr Unternehmen, die sich mit dem Gedanken herumschlagen, ins Ausland zu expandieren. Hier stellt sich die Frage, für welche Branchen sich eine Internationalisierungsstrategie per se lohnt. Daniel Isler, CEO von **Fargate**, ein Unternehmen, welches KMU im Internationalisierungsprozess unterstützt, meint: «Eine Internationalisierung von Prozessen lohnt sich meist für Branchen, in welchen es Nischenprodukte mit sehr hohen Qualitätsanforderungen gibt. Idealerweise sollten die Produkte die positiven Eigenschaften aufweisen, welche Ausländer gemeinhin auch den Schweizer Bürgern zuschreiben. Dies sind vor allem Zuverlässigkeit, Präzision, Qualität, Tradition, Sauberkeit und Nachhaltigkeit.»

Fargate ist für KMU beim Schritt ins Ausland behilflich. Dabei arbeitet das Unternehmen mit rund 150 Satelliten in 40 Ländern zusammen. Diese Satelliten sind markt- und geschäftserprobte Vertragspartner, welche die Anbahnung der internationalen Geschäfte vor Ort in den entsprechenden Zielmärkten bewerkstelligen. Damit will man viele potentielle Schweizer Firmen ermutigen, den Gedanken 'Ausland' oder 'Export' weiter zu spinnen. Wer beim Gedanken 'Ausland' gleich an China denkt, liegt aber falsch. «Erstaunlicherweise wird die China-Suppe in der Praxis nicht so heiss gegessen, wie sie in den Medien gekocht wird», sagt Isler. Das heisst, dass der typische kleinere oder mittlere Betrieb grossen Respekt vor dem grossen Markt hat und lieber einen sichereren Schritt in ein kleineres, aber überschaubares Land wie etwa in Osteuropa macht. In der Tat weckt China mit einer Bevölkerung von 1.3 Milliarden Menschen und einem durchschnittlichen Wachstum von acht Prozent eher

das Interesse von multinationalen Unternehmen. Nichtsdestotrotz haben schon einige KMU nach erfolgreicher Expansion in andere Länder den Schritt nach China erfolgreich bestanden. Ein positives Beispiel dafür ist die Westschweizer Firma Lauener, die in kürzester Zeit ihre Produktion erfolgreich in Shanghai erweitert hat.

Guanxi

'Going International' heisst allerdings auch, sich mit den Facetten und lokalen Gegebenheiten der jeweiligen Länder auseinanderzusetzen. Besonders in Asien ist alles etwas anders und entspricht oft nicht der westlichen Logik. Phillip Schwizer sieht sich damit fast täglich konfrontiert: «Obwohl unsere Prozesse recht gut aufeinander abgestimmt sind, fehlt oft die Rückmeldung ob die Information auch so angekommen ist, wie das ursprünglich beabsichtigt war.» Weiters spricht er die massiv grössere Hektik im Tagesgeschäft China an. Diese Hektik ist aber nicht prinzipiell auf das grössere Geschäftsaufkommen, sondern meist vielmehr mit fehlender Planung zu erklären. Damit eben letztlich alles plangemäss läuft, sind gute Beziehungen mit Lieferanten, Kunden oder auch Behörden besonders wichtig. 'Guanxi' nennt man dies auf Chinesisch. Im Vordergrund stehen dabei immer die Person und viel weniger das Unternehmen.

Autor: Reto Lüchinger