

Region Die Produktion von einfachen Komponenten wird ins Ausland ausgelagert

Dort verkaufen, hier produzieren

Viele KMU der Region verdienen ihr Geld im Ausland. Doch wie gelingt der Absatz heimischer Qualitätsware anderswo?

Ernst Raths

Der Export ist für die Schweizer Wirtschaft von existenzieller Bedeutung. Rund jeder zweite Franken wird im Ausland verdient. Der Erfolg in diesen Märkten fällt den Unternehmen nicht einfach in den Schoß. Er muss mit Spitzenprodukten erkämpft und zuverlässigem Service gesichert werden. Ausländengagements in Form von Direktinvestitionen in Vertriebsorganisationen oder gar in eigene Produktionsstätten helfen mit, Arbeitsplätze in der Schweiz zu sichern und neue Stellen zu schaffen.

Die Präsenz der Schweizer Wirtschaft im Ausland ist eindrücklich. 2006 tätigte sie nach Angaben der Schweizerischen Nationalbank Direktinvestitionen im Ausland im Umfang von 87,6 Milliarden Franken. Schweizer Unternehmen beschäftigten 2006 ausserhalb der Landesgrenzen 2,2 Millionen Mitarbeitende, das entspricht rund der Hälfte der Erwerbstätigen in der Schweiz.

Entscheidung in Konzernzentralen

Noch vorwiegend von der Schweiz aus erfolgen die Exportaktivitäten der Firma Fässler AG in Dübendorf. Sie beschäftigt 65 Mitarbeitende und stellt Maschinen zur Feinbearbeitung von Zahnrädern her. Hauptabnehmer sind die Autokonzerne, erklärt Katharina Erne, Leiterin Finanzen und Administration. Die Autoindustrie setze die Fässler-Maschinen für die Herstellung von Getrieben ein. «Vertreter im Ausland knüpfen Kundenkontakte», sagt die Finanzchefin. «Dies ist vor allem wichtig in anderen Kulturkreisen, wie zum Beispiel im Geschäft mit Indien.» Die Vertreter arbeiteten auf eigene Rechnung. Die Firma zahle ihnen Provisionen. In den USA ging die Fässler AG einen Schritt weiter: Dort betreibt sie ein eigenes Vertriebsbüro.

Die Produkte werden zu 100 Prozent aus der Schweiz geliefert. Die Servicetechniker besuchen die Kunden vom Dübendorfer Stammhaus aus. Auch die Lieferverträge werden von Fässler-Leuten abgeschlossen. Diese relativ zentrale Bearbeitung der Exportmärkte sei möglich, weil es die Werkzeugmaschinenfirma aus Dübendorf mit einem relativ überschaubaren Kundenkreis zu tun habe, so Katharina Erne. «Die Beschaffungsent-scheidung für solche Maschinen werden in



In Uster gefertigt und in Asien im Einsatz: Eine Steuerungsanlage der Luwa Air Engineering AG in Uster. (Re)

den Konzernzentralen der Autobauer getroffen.»

Betreuung vom Mutterhaus aus

Ähnlich geht die Mägerle AG, Fehraltorf, vor. Sie fertigt hochpräzise Schleifmaschinen, die zum Beispiel bei der Herstellung von Flugzeug- und Stromerzeugungsturbinen zum Einsatz kommen. Mägerle ist eine Tochterfirma des deutschen Körber-Konzerns und beschäftigt in Fehraltorf 115 Mitarbeitende. In einigen Ländern bestehen eigene Körber-Vertretungen – so in den USA und China –, in anderen wird mit unabhängigen Vertretern zusammengearbeitet. Diese bewerben laut Heidi Baumann, Leiterin Sekretariat Geschäftsleitung und Personal, auch weitere, den Einsatz von Mägerle-Schleifmaschinen ergänzende Produkte des Körber-Konzerns und anderer Hersteller. «Nachdem zum Beispiel ein Vertreter den Kundenkontakt geknüpft hat, erfolgt die weitere Betreuung von der Schweiz aus, da es sich um sehr komplexe Maschinen handelt.»

Teurer, aber besser

Sowohl mit Vertriebspartnern als auch eigenen Produktionsstätten im Ausland arbeitet die Firma Luwa Air Engineering AG, Uster. Über 70 selbständige Vertriebspartner in aller Welt nehmen die Interessen des Herstellers von Klimaanlagen für Spinnereien und Webereien wahr. In Indien und China verfügt Luwa über eine eigene Fabrikation – im indi-

sehen Bangalore seit 1993, im chinesischen Shanghai seit 1997. «Bei diesen beiden grössten Garnherstellern der Welt muss man einfach dabei sein», sagt Geschäftsführer Roman Fäh. In den Produktionsstätten Bangalore und Shanghai würden einfachere Komponenten hergestellt. «Die Fertigung von Schlüsselkomponenten findet weiterhin in der Schweiz statt. Diese werden nach Indien und China geschickt, wo beim Kunden die Endmontage erfolgt.» Luwa beschäftigt

72 Mitarbeitende in Uster, 120 in China und 110 in Indien. Der Betrieb von Produktionskapazitäten im Ausland erfordert erhebliche Aufbauarbeit, etwa bezüglich Ausbildung der Facharbeiter; denn das Qualitätsniveau muss auch bei Auslandsfertigung gehalten werden. Im Vordergrund stehen für Luwa die Nähe zum Kunden und die Qualität. Geschäftsführer Fähs Fazit: «Wir sind teurer als die Konkurrenz. Aber die Qualität stimmt. Wir haben unser Niveau gefunden.»

Chance für neue Arbeitsplätze

Wagt ein KMU den Schritt ins Ausland, so wird in der Regel zuerst ein Vertriebspartner im jeweiligen Markt gesucht. Ein weiterer Schritt kann darin bestehen, dass eine eigene Vertretung oder eine solche zusammen mit einem Vertriebspartner gegründet wird. In diesen Phasen nehmen die KMU gerne die Dienste der Schweizer Exportförderungsorganisation Osec in Anspruch, wie Alfred Rechsteiner, Berater für Asien, erklärt. Einige Unternehmen gehen in einem dritten Schritt noch weiter, indem sie im Ausland eine oder mehrere Produktionsstätten aufbauen. Dort würden meist arbeitsintensive Fertigungsteile hergestellt, während die Produktion von wertschöpfungsintensiven Hightechkomponenten weiterhin

in der Schweiz erfolge. Diese produzieren sehr oft nur für den lokalen Markt. Die Fabrikation im Ausland erfordert nach Rechsteiners Erfahrungen substantielle finanzielle Ressourcen und ausreichende Management-Kapazitäten.

Wenn grosse Unternehmen im Ausland eigene Produktionsbetriebe aufbauen, müssen laut Rechsteiner oft Zulieferer folgen. Von diesen werde eine Betreuung vor Ort erwartet. Arbeitsplatzverluste durch die Auslandsengagements der Firmen befürchtet der Osec-Berater nicht. Im Gegenteil: «In Forschung und Entwicklung, in der Produktion von Hightechkomponenten sowie in der Administration entstehen neue Arbeitsplätze.» (er)

Geld-Tipp

Frauen sind die besseren Anleger



Elmar Kuster*

Aktien, Anlagefonds oder ein Sparkonto? Untersuchungen zeigen, dass Frauen oft die besseren Investoren sind als Männer. Frauen planen häufiger langfristig und sind deshalb auch erfolgreicher.

Eine Studie des englischen Finanzdienstleisters DigitalLook.com brachte Erstaunliches an den Tag: Von 100000 untersuchten Anleger-Portfolios waren diejenigen der weiblichen Investoren mit einer Rendite von 10 Prozent deutlich erfolgreicher als jene der männlichen mit «nur» 6 Prozent.

Weibliche Zurückhaltung

Was ist das weibliche Geheimnis? Diese und andere Studien zeigen auf, dass Frauen bei Transaktionen und bei der Portfolio-Zusammensetzung zurückhaltender sind und mehr Gewicht auf Obligationen legen als Männer. Sie schichten ihre Depots nur halb so viel um wie Männer, was sich positiv auf die Nettoperformance auswirkt. Und: Anlegerinnen haben mehr Geduld.

Auch wenn aufgrund der persönlichen Lebenssituation nichts gegen eine risikoreichere Anlage sprechen würde, fällt manchen Frauen der Sprung vom Sparbuch zum Wertpapierportefeuille noch immer schwer. Frauen warten ab, wenn sie das Gefühl haben, nicht ausreichend informiert zu sein.

Rendite nicht um jeden Preis

Rendite wird nicht um jeden Preis angestrebt. Wenn es um Geld geht, wollen Frauen nicht gleich die Bäume in den Himmel wachsen lassen. Weibliche Anlegerinnen sind realistischer und folgen selten Trends. Bevor Frauen in Aktien investieren, nehmen sie das Unternehmen unter die Lupe. Auch ethische und ökologische Aspekte spielen eine wichtige Rolle. Deshalb investieren Frauen eher in nachhaltige Anlagen.

Ebenso ist die Sicherheit ein wichtiger Faktor. Dem weiblichen Erfolg liegt das Sicherheitsdenken zu Grunde. Sicherheit steht vor Gewinn. Anlegerinnen informieren sich nicht nur gründlich, sie streuen das Risiko auch breiter. So sind Fonds beliebter als Einzeltitel-Anlagen. Eine gute Durchmischung des Portefeuilles ist meistens eine Selbstverständlichkeit und widerspiegelt das sicherheitsbewusste Denken vieler Frauen.

*Elmar Kuster ist Leiter der Bank Coop Wetzikon

Uster Der Abt des Klosters Einsiedeln sprach am Wirtschaftsforum Uster

«100-prozentige Freundlichkeit gibt es nicht»

Am 16. Wirtschaftsforum sprach Abt Martin Werlen gestern im Stadthofsaal Uster über murrende Mönche und unrealistische Leitbilder.

Natalie Aeschbacher

«Manchmal beneide ich die Firmen ein wenig um ihr Leitbild. Da sind die Mitarbeiter immer freundlich, hilfsbereit und lächeln», verkündet Abt Martin Werlen, hält die Schrift des Benedikt in der Hand und schaut in den voll besetzten Stadthofsaal.

«Im Kloster Einsiedeln ist das jedenfalls nicht so. Da murren die Gemeinschaft hin und wieder», fährt der Referent des 16. Wirtschaftsforums fort. Schuld daran sei aber nicht das Leitbild. Im Gegenteil. Die Schrift des Benedikt, vor über 1074 Jahren verfasst, sei noch heute gültig und aktuell. Weshalb also murren die Mönche? «Nun, es gibt ver-



Zwischen Tradition und Moderne: Abt Martin Werlen übers Murren. (tun)

schiedene Arten des Murrens. Beispielsweise die Berufsmurrer.»

Murren als Signal

Murren, so fügt Abt Martin an, sei eine indirekte Kommunikation. «Das Murren muss sofort thematisiert und die

Gemeinschaft motiviert werden, Entscheidungen zu treffen.» Dafür müsse er als Abt seinen Brüdern signalisieren, dass er für Kritik auch empfänglich sei und sich auch als Abt in die Gemeinschaft einfügen könne, fährt er in seinem Referat fort.

«Murren kann auch Ausdruck von Über- oder Unterforderung sein, und es geschieht nicht in meinem oder Ihrem Büro, sondern innerhalb der Gemeinschaft.» Also hinter dem Rücken der betroffenen Person. Also gelte es, das Murren aufzuspüren und durch offene Kommunikation und Transparenz vorab zu vermeiden. Erfreut und etwas stolz unterstreicht Abt Martin seine Aussagen mit Passagen aus der Schrift des Benedikt. «Aber ich bin mir sicher, Ihre Mitarbeiter murren bestimmt nie. Das steht ja auch nicht in Ihrem Leitbild geschrieben.»

Und worüber murret Abt Martin?

Auch der 58. Abt des Klosters Einsiedeln murret gelegentlich, wie er selber erzählt. Ein geeignetes Thema dafür sei die Sanierung des Klosterplatzes. Aber – und jetzt lächelt Abt Martin verschmitzt – man müsse auch wissen, wie man dem Murren ein Ende setzen könne. «Zusammen mit Ihnen.» Geld sei nicht nötig für die Lösung des Problems: Kreditkarten würden auch akzeptiert.

Uster

Rücktritt von Paul Hummel

Paul Hummel, der Präsident des Wirtschaftsforums Uster, gab gestern Abend nach dem Auftritt von Abt Martin Werlen bekannt, dass er nach sieben Jahren sein Amt abgeben werde. Als Präsident des Wirtschaftsforums Uster fungierte er seit Mai 2001.

Der in Kriens aufgewachsene Wirtschaftsingenieur ist Vater von zwei Kindern und langjähriges Ustermer Gemeinderatsmitglied. Beruflich ist er Geschäftsleiter der Besta AG, Uster, einer Tochterfirma der Bachofen Holding AG. Der 52-jährige Hummel bleibt noch bis zur nächsten Generalversammlung im Amt. (nae)