

# wirtschafts magazin

N° 10 «Neue Marktchancen erkennen – neue Märkte erschliessen»





INTRO	<b>Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit</b> <b>Meike Bütikofer</b> , Bütikofer AG, Hergiswil	4
WISSENSCHAFT	<b>Was passiert in Russland?</b> <b>Gabriele Krone-Schmalz</b> , deutsche Fernsehjournalistin und Autorin	6
	<b>Neue IT-Services durch Grid Computing</b> <b>Dr. Anette Weisbecker</b> , Fraunhofer IAO, Stuttgart	9
	<b>Globale Integration – Chance oder Risiko?</b> <b>Hendrik Lang</b> , IBM Schweiz	12
PRAXIS	<b>Global Networking</b> <b>Lars Hinrichs</b> , XING AG, Hamburg	14
	<b>Raus aus der toten Mitte und rein in neue Märkte!</b> <b>Anja Förster</b> , Förster & Kreuz GmbH, Heidelberg	16
	<b>Unternehmensidentität international strategisch verankern</b> <b>Manuela Stier</b> , Stier Communications, Weiningen	18
	<b>Nutzung von Kernkompetenzen zur Erschliessung neuer Märkte</b> <b>Dr. Suzanne Thoma</b> , Weidmann Plastics Technology AG, Rapperswil	22
	<b>Die Arztpraxis im Wandel</b> <b>Dr. Katrin Reischl</b> , Dermatologische Praxis, Baden	24
	<b>Neue Märkte übers Internet erschliessen</b> <b>Catrin Rubenson</b> , TradeDoubler AG, Zürich	26
	<b>Den Markt parallel zum Produkt entwickeln</b> <b>Lesley Spiegel und Karen Ariane Schweg</b> , Technopark Zürich	28
	<b>Erfolgsgeschichte der Goldschmiede OBSESSION</b> <b>Alexandra Frei</b> , OBSESSION Goldschmiede, Wetzikon	30
	<b>Asiens Aussichten im globalen M&amp;A-Markt</b> <b>Philipp Hofstetter und Niklaus Zäch</b> , PricewaterhouseCoopers, Zürich	32
	<b>GetDiversity: Ein neues Netzwerk für Verwaltungsrätinnen</b> <b>Dr. Barbara Rigassi</b> , GetDiversity, Bern	34
	<b>Chancen und Gefahren der Marke Schweiz im Ausland</b> <b>Dr. Stephan Feige</b> , htp St.Gallen Managementberatung AG, St. Gallen	36
DIENSTLEISTUNG	<b>Wissen erschliesst Märkte</b> <b>Claudia Moerker</b> , Verband swiss export, Zürich	38
	<b>Exporte – eine echte Chance für KMU</b> <b>Regina M. Ledergerber</b> , Credit Suisse, Zürich	40
	<b>Erfolgsrezept Schweiz: Multinationale KMU</b> <b>Daniel Küng</b> , Osec, Zürich	43



### Trends erkennen – neue Lösungen entwickeln

Das Ausloten von Trends gilt nicht nur für Grossunternehmen. Auch KMU können mit dem notwendigen internen oder externen Know-how ihre Geschäftsumfelder analysieren, Trends erkennen und so neue und lukrative Geschäftsfelder als Erste erschliessen. Nur wer zu seinen Kunden einen engen Kontakt hat und seine Absatzmärkte kontinuierlich analysiert, wird rechtzeitig Trends erkennen.

Als ich mich vor zwei Jahren damit befasste, ein neues Wirtschaftsmagazin zu lancieren, wollte ich wissen, welche Informationen sich Unternehmer/innen in unserem Wirtschaftsmagazin wünschten. Nach einer detaillierten Marktanalyse war ich nicht erstaunt, dass die zukünftigen Leser an den Erfahrungen, die durch andere Unternehmer/innen gemacht wurden, interessiert sind.

So entstand das «Wirtschaftsmagazin», welches komplexe Themen rund um den Arbeitsalltag eines CEO in den Fokus setzt und diese durch Autoren aus Wissenschaft und Praxis vielschichtig hinterleuchten lässt. Mehr als 140 Autoren ermöglichten seit der ersten Ausgabe eine hochwertige Publikation mit grosser Nachhaltigkeit in einer Totalauflage von mehr als 150 000 Exemplaren, welche durch uns und unsere Netzwerkpartner versendet wurden.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei den tollen Gastautoren und den Netzwerkpartnern von Herzen bedanken. Ohne ihr Wissen und ihre Bereitschaft, dieses weiterzugeben und damit unsere Idee zu unterstützen, würde es das Wirtschaftsmagazin in der heutigen Form nicht geben.

Nun wünsche ich Ihnen viel Spass beim Durchstöbern des Wirtschaftsmagazins, welches einmal mehr viele interessante Facetten rund um das Thema «Neue Marktchancen erkennen – neue Märkte erschliessen» aufzeigt.

Herzlichst, Ihre Manuela Stier  
Verlegerin und Chefredaktorin  
manuela.stier@stier.ch

#### Partner



#### Verlegerin/Redaktionsleitung

Manuela Stier  
manuela.stier@stier.ch

#### Gestaltung/Inserate

Stier Communications AG  
Grossächerstrasse 25  
8104 Weiningen  
T +41 44 752 52 52  
stier@stier.ch  
www.stier.ch

#### Korrekturat

Syntax Übersetzungen AG, Zürich  
www.syntax.ch

#### Druck

Effingerhof AG, Brugg  
www.effingerhof.ch

#### Auflage

12 500 Expl. deutsch

#### Zielgruppe

Unternehmerinnen und Unternehmer

#### Copyright

Weiterverwendung des Inhalts  
nur mit Genehmigung der  
Redaktion/Autoren gestattet.

#### Titelbild

Dr. Suzanne Thoma  
Head Automotive Division  
der Weidmann Plastics Technology AG,  
Rapperswil  
© Peter Ruggle, St. Gallen (Fotograf)

#### Netzwerkpartner



**Meike Bütikofer** CEO Bütikofer AG, Hergiswil

# Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit

**WAS AUF JEDEN EINZELNEN PERSÖNLICH ZUTRIFFT, IST AUCH REALITÄT FÜR DIE UNTERNEHMENSWELT.** Die rasante Veränderung in den Märkten zwingt Unternehmen dazu, Marktchancen zu erkennen und neue Märkte zu erschliessen. Das ist oft einfacher gesagt als getan. Denn einerseits sind wir «satt». Warum etwas verändern, was (noch geradeso) funktioniert? Andererseits treibt uns die Komplexität des Geschehens ausserhalb unserer Unternehmen in einen Zustand geistiger Lähmung. Nachvollziehbar. Aber früher oder später tödlich. Warum? Die schlechte Nachricht: Da draussen ist die Konkurrenz in den Startlöchern parat. In geographischen Märkten, wie Russland, Indien oder Bahrain «geht die Post ab». Junge Firmen schiessen wie Pilze aus den «gesättigten Märkten» und begeistern unsere Kunden. Die gute Nachricht: Deren Spielfeld ist auch unser Spielfeld. Wir können jederzeit die Chance nutzen und die Wahl treffen, unser Unternehmen neu auszurichten.

**Bütikofer AG**

unterstützt Unternehmen dabei, mit wertorientierten Unternehmensstrategien Marktführerschaft in ihrer Nische zu erlangen. Wir entwickeln mit unseren Kunden die geeignete Marktnische sowie die passende Differenzierungsstrategie und begleiten sie bei der Umsetzung.

[www.meike-buetikofer.com](http://www.meike-buetikofer.com)

5

### **Gesättigte Märkte existieren nur in den Köpfen vollgefressener Manager**

Ich behaupte: Es gibt keine gesättigten Märkte, nur Manager, denen es einfach zu gut geht und die sich damit rausreden. Der Leidensdruck, zu handeln, ist zu klein. Die Strategien vieler Unternehmen entlocken eher ein Gähnen, als dass sie Mitarbeiter aus ihrer Lethargie reissen. Sie bilden bestenfalls den heutigen Zustand ab. Neue Märkte, neue Kunden oder Leistungen kommen darin gar nicht vor. Zugegeben: Wenn ich bereits auf dem roten Teppich des Erfolges schreite, muss ich nichts ändern. Aber die meisten von uns sind von der Oskar-Verleihung weit entfernt.

### **Aus jenen Grenzen des Denkens und Handelns ausbrechen, die wir selbst erzeugen**

In Strategie-Prozessen wird oft gearbeitet, als ob die Welt vor 50 Jahren stehen geblieben wäre. Der Markt ist definiert (und zementiert). Die Kunden sind mehr oder weniger glücklich mit den Leistungen. Orientiert wird an der Konkurrenz. Alles und jeder wird im Kampf um Marktanteile darauf ausgerichtet, sie zu vernichten. Und dabei sägen wir uns ständig ins eigene Stuhlbein. Wir haben alle die riesige Chance, aus unserer «Denk-Autobahn» auszubrechen und uns kreuz und quer durch die Unternehmens-Landschaften und Märkte zu «beamen», um ungewöhnliche Geschäftsideen aufzuspüren. Die entscheidende Frage ist: Wo und wie fängt man damit an?

Es gibt verschiedene Ansätze, hinter denen Systematik und Fleissarbeit stecken. Vor allem sollte auf die nachfolgend beschriebenen Themen eingegangen werden.

#### *Das Unternehmen gezielt ausrichten*

Unternehmer müssen sich als Erstes darüber klar sein, welches die oberste Zielsetzung des Unternehmens ist. In den Unternehmensvisionen und -strategien steht Wachstum meist an erster Stelle. Wachstum ist attraktiv, motivierend und macht überlegen. Erfolgreiche Wachstumsunternehmen strahlen einen Geist aus, der sie für Kunden, Partner und Arbeitnehmer attraktiv macht. Doch Vorsicht! Bei Wachstum als oberstes Unternehmensziel ist Folgendes zu berücksichtigen: Erstens muss das Wachstum profitabel sein. Zweitens ist Wachstum nicht die Ursache, son-

dern die Folge einer verbesserten Marktstellung. Wenn Wachstum die Folge ist, was kommt dann zuerst? Es ist der tiefere Sinn und Zweck des Unternehmens! Oder anders ausgedrückt: «Was würde der Welt fehlen, wenn es uns nicht mehr gäbe?» Die Antwort dazu geben uns vor allem unsere Kunden.

#### *Im Kopf der Zielgruppen spazieren gehen*

Gehen Sie im Kopf ihrer Zielgruppen spazieren. Was tut denen am meisten weh, worüber nerven sie sich von früh bis spät? Das hat vielleicht gar nichts mit Ihrem Leistungsangebot zu tun. Vielleicht heute noch nicht, aber in Zukunft. Wenn es Ihnen gelingt, einen Kundenengpass besser und sichtbarer zu lösen, als andere Marktteilnehmer, lässt sich der Erfolg nicht verhindern. Auf diesem Weg sind ganz neue Leistungen und Märkte entstanden.

#### *Die Welt ist der Markt*

Wir messen die unternehmerische Entwicklung oft in Marktanteilen – bezogen auf die Branche und den geographischen Markt. Aber mal angenommen, die Welt ist der Markt. Im Bewusstsein, dass sich Branchengrenzen ständig verschieben und geographische Grenzen ganz verschwinden, eröffnen sich Unternehmen ganz neue Chancen. Wenn wir die noch nicht bediente Lücke im Markt nicht erwischen, müssen wir manchmal ganz neue Märkte und Nischen erfinden. Dabei sind oft branchenfremde Unternehmen der beste Lehrmeister.

#### *Von «Benchmarking» zu «Benchbraking»*

Branchenfremde Unternehmen können uns dazu inspirieren, unser bisheriges Geschäftsmodell «auf den Kopf zu stellen»:

- Bin ich in Zukunft der Generalist oder eher der Spezialist? Was passt besser zu meinen Kernkompetenzen und Kundenbedürfnissen?
- Welche noch nie dagewesenen Leistungen schaffen einen einzigartigen Wert und Kundennutzen?
- Wie kann ich meine Art und Weise der Leistungserstellung verändern? Welche Partner muss ich «mit ins Boot holen»? Welche Erfahrungen möchte ich meinen Kunden entlang meiner Wertschöpfungskette machen lassen? etc.

Wenn ich mich als Unternehmer differenzieren und damit neue Massstäbe setzen will, muss ich manchmal die Spielregeln des Marktes neu definieren und mich damit unverwechselbar positionieren.

#### *Du bist, was der Kunde von Dir denkt*

Wer nicht automatisch neue Kunden gewinnt, ist wahrscheinlich falsch positioniert. Oder mit anderen Worten: «Wer sich als Pfannkuchen verkauft, wird als Pfannkuchen aufgegessen.» Überdenken Sie Ihr Selbstverständnis und wie Sie sich nach aussen verkaufen. Je klarer Sie sich positionieren, desto einfacher machen Sie es dem Kunden, Sie zu finden und einen Kaufentscheid zu treffen.

«Neue Marktchancen zu erkennen und neue Märkte zu erschliessen» – ist heute einer der wichtigsten Werttreiber für Unternehmen. Sie entfachen bei den Mitarbeitenden ein Feuer und eine Leidenschaft, die auf Kunden überschwappt. Abgesehen davon ist es auch viel lustvoller und spannender, im Strategie-Prozess nach neuen Wegen zu suchen und diese motiviert umzusetzen. Machen Sie aus Ihrem «ungeschliffenen» Diamanten ein einzigartiges Kunstwerk. Ihre Firma und Sie sind es sich WERT!

# Was passiert in Russland?

**STIMMT DIE REALITÄT IN RUSSLAND** mit der westlichen Wahrnehmung Russlands überein? Welche Rolle spielen alte Klischees, neue Ängste und geopolitische Veränderungen nach dem Ende der Sowjetunion?

Das Image eines Landes ist in den seltensten Fällen mit den tatsächlichen Gegebenheiten identisch. Mit Blick auf Russland lässt sich dieser Sachverhalt mit einem Satz charakterisieren: Zwischen den Stereotypen über Russland, die sich besonders in westlichen Köpfen nach wie vor halten, und der Realität in Russland liegen Welten. Darüber hinaus ist die Neigung des Westens stark ausgeprägt, mit zweierlei Maß zu messen, sobald es sich um Russland handelt. Das hat fatale Konsequenzen, denn wer von falschen Voraussetzungen ausgeht, der trifft auch falsche Entscheidungen. In der Wirtschaft kosten falsche Entscheidungen Geld, in der Politik hin und wieder den Frieden.

Fakt ist, dass sich die russische Wirtschaft in den letzten Jahren immer besser entwickelt hat als vorhergesagt, und das nicht nur wegen der gestiegenen Rohstoffpreise. Die intelligente Politik unter der Präsidentschaft Wladimir Putins hat einen hohen Anteil an dieser Entwicklung. Das wurde im Westen kaum zur Kenntnis genommen. Die Geheimdienstvergangenheit des ehemaligen russischen Präsidenten und jetzigen Ministerpräsidenten interessierte Politik und Medien mehr als seine konkreten politischen Schritte, um in Russland nach der chaotisch-anarchischen Periode unter Boris Jelzin die Staatlichkeit wiederherzustellen und damit für eine gewisse Stabilisierung zu sorgen, als Grundlage für Aufschwung und Wohlstand. Putin hat damals den Begriff «Diktatur des Gesetzes» geprägt. Für Russen lag die Betonung auf «Gesetz», und man schöpfte zaghaft Hoffnung. Der Westen hörte in erster Linie «Diktatur» und war alarmiert. Das ist nur ein Beispiel, das zeigt, wie leicht Missverständnisse entstehen, wenn man die eigene Interpreta-

tion für die einzig mögliche hält, statt um des Begreifens willen den Blickwinkel der Menschen einzunehmen, die dabei sind, ihr Land von Grund auf umzugestalten. Seit der Öffnung der verkrusteten Sowjetunion sind gerade mal 20 Jahre vergangen, und Russland hat in dieser Zeit drei Revolutionen gleichzeitig mehr oder weniger erfolgreich bewerkstelligt. Die erste von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft; die zweite von der Diktatur der Kommunistischen Partei zu rechtsstaatlichen Strukturen und die dritte von der Sowjetunion zum Nationalstaat. Diese Zerreißproben werden nach meinem Eindruck von westlichen Beobachtern nach wie vor unterschätzt. Dabei müsste jedem klar sein, dass es eines gewaltigen Kraftaktes aller Beteiligten bedarf, das Vakuum möglichst heil zu überleben, das zwangsläufig entsteht, wenn alte Strukturen eingerissen werden und neue noch nicht zur Verfügung stehen.

Wo liegen die Chancen und Risiken? Russland hat sich innerhalb kürzester Zeit von einem Nebenschauplatz des Wettbewerbs zu einem der zukunftsreichsten Absatzmärkte entwickelt. Das XII. Internationale Wirtschaftsforum, das im vergangenen Sommer in St. Petersburg stattgefunden hat, war ein beredter Beleg dafür. Besonders eindrucksvoll – die Mischung aus einerseits Demonstration von Stärke und Selbstbewusstsein und andererseits brutal selbstkritischer Einschätzung. Es ist wieder so etwas wie Aufbruchsstimmung zu spüren. Nicht ganz vergleichbar mit den Anfängen der Perestroika unter dem damaligen sowjetischen Präsidenten Michail Gorbatschow, aber möglicherweise tragfähiger, da realistischer. Eine Chance liegt darin, dass mit Dmitrij Medwedew und Wladimir Putin zwei

### Die wichtigsten Punkte

- Trotz der weltweiten Finanzmarktkrise zählt Russland nach wie vor zu den zukunftsreichsten Wachstumsmärkten.
- Russland verfügt über sehr gut ausgebildete Fachkräfte.
- Russland setzt in besonderer Weise, mit voller Unterstützung der russischen Führung, auf Innovation und Förderung des Mittelstandes.

[www.krone-schmalz.de](http://www.krone-schmalz.de)



**Gabriele Krone-Schmalz** Fernsehjournalistin und Autorin, Deutschland

7

Männer an der Spitze Russlands stehen, die intelligent und durchsetzungsfähig sind und denen die eigenen Leute in hohem Masse vertrauen. Das ist unendlich wichtig, denn die Bürger eines Landes ertragen Zumutungen, die durch Reformprozesse entstehen, nur dann, wenn sie denjenigen vertrauen, die ihnen erklären, dass es nicht anders geht. Eine Chance besteht darin, dass Putin und Medwedew im Sinne von Rechtsstaatlichkeit die richtigen Ziele verfolgen. Auch wenn das im Westen nicht zur Kenntnis genommen wird, weil man dort wie mit Scheuklappen versehen nur auf die Geschwindigkeit stiert, mit der dieser Weg beschritten wird.

Zu den Risiken. Eine immer noch unterschätzte Gefahr liegt darin, den neuen osteuropäischen EU-Mitgliedern wie Polen oder den baltischen Staaten die Federführung in der europäischen Aussenpolitik zu überlassen. Ausgerechnet denjenigen, die als ehemalige Warschauer-Pakt-Staaten oder Sowjetrepubliken sehr spezielle Erfahrungen mit Moskau als Sowjetmetropole gemacht haben.

Ein Risiko besteht darin, sinnvolle Energieprojekte wie die Ostseepipeline, die von der Europäischen Union bereits Mitte der 90er Jahre auf den Weg gebracht und lange Zeit auch favorisiert worden ist, auf dem Altar bilateraler Streitigkeiten zu opfern. Ein Risiko besteht darin, anzunehmen, Russland als zusammengekrachter Supermacht auf der Nase herumtanzen zu können, wie die Ereignisse nach dem georgischen Angriff auf Südossetien zeigen. Eine nüchterne Analyse russischer Aussenpolitik kommt an der Erkenntnis nicht vorbei, dass die Russen zwar mit allem

Nachdruck ihre Interessen verfolgen, aber dazu zählen keine imperialistischen Expansionsgelüste im Stile der Sowjetunion. Daran ändern auch die Vorgänge in und um Georgien nichts.

Russland will an seinen Grenzen Ruhe und keine westliche Aufrüstung bis vor die eigene Haustür. Die innenpolitischen Herausforderungen Russlands erfordern volle Konzentration. Da ist an erster Stelle die Sozialgesetzgebung zu nennen, ein auch in westlichen Staaten problembeladener Bereich, der in Russland angesichts historischer Belastungen aus der Sowjetzeit zu einem ganz besonderen Kraftakt wird. Zweitens muss Russland die Kontrolle über wertvolle Ressourcen behalten ohne in Staatsdirigismus zu verfallen. Eine notwendige Gratwanderung, besonders in Umbruchszeiten. Und drittens gilt es, der politischen Opposition einen Platz einzuräumen, ohne ferngesteuerten Querulanten à la Garri Kasparow ein Forum zu bieten. Also nicht mehr und nicht weniger als eine parlamentarisch-demokratische Kultur zu installieren.

Ein Risiko besteht nicht zuletzt darin, Chancen nicht zu erkennen, wenn sie sich bieten. Politische Beharrlichkeit hatte in den 70er/80er Jahren des vorigen Jahrhunderts aus der Ost-West-Konfrontation herausgeführt. Mit der Zeit hat sich ein –phasenweise sogar vertrauensvolles – Miteinander entwickelt. Es wäre töricht und verantwortungslos, dieses sorgsam aufgebaute Kapital aufs Spiel zu setzen, denn es ist im ureigensten Interesse Europas, Russland als Partner zu haben. Wer diese Chance vertut, riskiert, dass Europa im Machtkampf künftiger Grossmächte zerrieben wird.

Sie denken an  
Handel.

**Wir auch an  
«Best Trade  
Finance Bank».**



Global Finance hat die Credit Suisse  
dieses Jahr zum achten Mal in  
Folge zur besten Handelsfinanzierungs-  
bank in der Schweiz erkoren.

Die Credit Suisse ist dieses Jahr vom renommierten Finanzmagazin Global Finance zum achten Mal in Folge als beste Bank für Handelsfinanzierungen in der Schweiz ausgezeichnet worden. Wir danken unseren Kunden und Geschäftspartnern für ihr Vertrauen. Erfahren Sie mehr, kontaktieren Sie uns unter 0800 880 885.  
[www.credit-suisse.com/firmenkunden](http://www.credit-suisse.com/firmenkunden)

**Neue Perspektiven. Für Sie.**

**CREDIT SUISSE** 

# Neue IT-Services durch Grid Computing

**DIE FLEXIBLE SKALIERBARKEIT VON IT-SYSTEMEN**, ihre technische Leistungsfähigkeit und die Kosteneffizienz sind ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg. Die wachsende Komplexität der IT erfordert neue Modelle für die Nutzung verteilter Ressourcen. Grid Computing eröffnet neue technische und wirtschaftliche Möglichkeiten bei IT-Services.

IT-Systeme erfordern es, eine immer grössere Anzahl von Ressourcen – seien es Rechner, Datenspeicher, Anwendungen und Dienste oder technische Geräte – miteinander effizient zu vernetzen. Neben der Leistungsfähigkeit liegt die Herausforderung darin, die Systeme in ihrer Bedienung möglichst einfach zu gestalten und die Unterstützung für die Administration so weit auszubauen, dass ein stabiler und kontrollierbarer Betrieb gewährleistet werden kann.

Sowohl Virtualisierungs- als auch Grid-Technologien bieten hier die entscheidenden Ansätze, um diese Anforderungen gewinnbringend in entsprechende Lösungen umsetzen zu können. Virtualisierungstechnologien, wie beispielsweise VMware oder Xen, bieten die Möglichkeit, Rechnern dynamisch und schnell

verschiedene Aufgaben zuzuteilen und je nach Bedarf deren Bestimmung zu ändern, indem die physische Hardware vom Betriebssystem entkoppelt wird. Durch die Vernetzung im Grid und die damit verbundenen Basisdienste zum Ressourcenmanagement, Ressourcenbrokering und zur Prozessunterstützung können unternehmensweit verteilte Ressourcen für alle Nutzer eines Unternehmens zugänglich gemacht werden (Enterprise Grid). Darüber hinaus ist die unternehmensübergreifende Nutzung von Ressourcen (Partner Grid) möglich, die es erlaubt, dedizierte Ressourcen innerhalb so genannter «Virtueller Organisationen» (VO) für einen bestimmten Zweck und innerhalb eines bestimmten Zeitraums gemeinsam zu nutzen – z.B. für gemeinsame Entwicklungsaufgaben von Herstellern und Zulieferern.



**Die wichtigsten Punkte**

- Grid Computing steht für die verteilte, bedarfsgerechte Nutzung von IT-Ressourcen.
- Grids eröffnen neue Möglichkeiten für IT-Leistungen und Services.
- Innovative Geschäftsmodelle für IT-Services erweitern das Angebot der IT-Dienstleister.

[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)



**Fraunhofer** Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

**Dr. Anette Weisbecker**  
Institutsdirektorin  
Fraunhofer IAO, Stuttgart



Evolution von Business-Grids

Die Grafik zeigt eine Übersicht über die Evolutionsstufen von Grid-Infrastrukturen im Unternehmensbereich. Grid-Infrastrukturen sind innerhalb von Unternehmen bereits verbreitet und werden durch zahlreiche kommerzielle Technologien und Dienstleistungsangebote wie beispielsweise auch durch Fraunhofer «Enterprise Grids» ([www.enterprisegrids.fraunhofer.de](http://www.enterprisegrids.fraunhofer.de)) unterstützt. Darüber hinaus sind aktuell «Utility Computing», «On Demand Computing»- und «Cloud Computing»-Angebote im Entstehen, wie beispielsweise das «Sun Grid» oder die «Amazon Elastic Compute Cloud» (EC<sup>2</sup>). Das verbindende Element ist, dass eine grosse Zahl an Rechen- oder Speicherressourcen für jedermann zugänglich zu einem i.d.R. fest definierten Preis angeboten wird und von Endnutzern ähnlich wie Strom aus der Steckdose eingekauft und genutzt werden kann.

Neben der Verzahnung von Grid- und Virtualisierungstechnologien besteht aber noch zu einem weiteren aktuellen IT-Para-

digma eine enge Verwandtschaft: zu den Serviceorientierten Architekturen (SOA) und Infrastrukturen (SOI).

Ähnlich wie bei Serviceorientierten Architekturen der Enterprise Service Bus für die dynamische Kopplung von Anwendungsdiensten (Services) zuständig ist und den Nutzer weitgehend davon befreit, diese Kopplung von Hand zu etablieren (Servicevirtualisierung), ist es die Aufgabe einer Grid Middleware, genau dies für die Hardware zu erledigen. Eine Grid-Infrastruktur kann allerdings nur dann zum Erfolg führen, wenn eine entsprechende Prozessunterstützung ebenso auf Anwendungsebene bzw. für die Services im Grid erfolgt. In diesem Zusammenhang spricht man auch von «Service Oriented Computing» (SOC).

Serviceorientierte Architekturen und Grid-Technologie eröffnen neue Möglichkeiten für IT-Dienstleister, ihr Angebot zu

erweitern. Modelle wie Software as a Service (SaaS) und Cloud Computing zeigen die Richtung. Ausgehend von den Rollen der IT-Anbieter, die zeigen, wer dem Anwender Hardware, Software, Anwendungen und komplette IT-Dienstleistungen anbietet, eröffnen sich für jede dieser Rollen Möglichkeiten, neue Geschäftsmodelle zu etablieren und Dienste anzubieten.

Die Ressourcenprovider stellen Hardware in Form von Rechenkapazität, Speicher, Netzwerkverbindungen, Datenbanken und gegebenenfalls Geräte bereit und betreiben diese.

Darauf folgen die Grid Middleware Provider, die dafür sorgen, dass die einzelnen Grid-Ressourcen miteinander kommunizieren können. Dies können Anbieter von kommerziellen Grid-Middleware-Produkten sein sowie Institutionen, die Open-Source-Produkte bereitstellen und dafür auch Unterstützungsdienstleistungen anbieten. Aufbauend auf der Grid Middleware werden verschiedene Infrastrukturdienste benötigt.

Die Application Services Provider stellen Anwendungen für bestimmte Anwendungsgebiete oder Branchen bereit. Hier ergeben sich neue Geschäftsmodelle, wie beispielsweise «Pay per Use», wo nur für die Nutzung eines Dienstes gezahlt wird. Auf die Anwendungen folgen die Services Provider. Sie stellen nicht nur Anwendungen bereit, sondern Dienstleistungen, die mit zur Erstellung und/oder Vermarktung von Anwendungen beitragen. Dabei kann es sich um Beratungsdienstleistungen zur Nutzung und Anwendung von Grid-Diensten und Services handeln. Weiterhin fallen in diese Kategorie Broker, die einen Kunden dabei unterstützen, für seine Aufgabenstellung die

adäquaten Services und die geeigneten Anbieter zu finden. Weitere Dienstleistungen liegen im Bereich, eine Grid-Infrastruktur für die Anwendungen nutzbar zu machen. Dies umfasst die Beratung, wie vorhandene Anwendungen technisch in ein Grid gebracht werden können, und ökonomische Betrachtungen, wie daraus Grid-Dienstleistungen mit einem geeigneten Geschäftsmodell geschneidert werden können. Eine besondere Rolle kommt den Anbietern von Inhalten zu, die zusätzlich zu den Anwendungen oder auch eigenständig Inhalte (Texte, Bilder, Video, Audio) anbieten, z.B. Bibliotheken.

Für die Kundenorganisationen stellt sich die Frage, einen Dienst selbst zu erstellen oder diesen auf dem Markt einzukaufen. Für den Benutzer ist der einfache und benutzergerechte Zugang zu den Anwendungen ausschlaggebend. Die Benutzer möchten ihre Aufgaben erledigen, ohne sich mit technischen Details über die IT-Dienste belasten zu müssen.

Die Anwender in zahlreichen Branchen – von der Automobilindustrie über den Maschinenbau, von der Pharma- bis zur Medienbranche, über Banken und Versicherungen bis hin zur Geoanalyse im Bereich der Erdölförderung oder im Bauwesen – können durch Grid- und Virtualisierungstechnologien in ihren Kernkompetenzen unterstützt werden.

Die Ziele dieser Technologien – und der Grund weshalb Unternehmen sie einsetzen – sind eine bessere Skalierbarkeit der IT-Systeme, die Verbesserung der Verfügbarkeit von IT-Diensten und geschäftskritischen Anwendungen sowie die Verbesserung des Durchsatzes bei möglichst geringen Kosten.



**Sonderband**

# Frauen – der Schlüssel für die wirtschaftliche Zukunft

**Herausgeber: Hans R. Knobel, Hans Reis**

**Erscheinungsdatum: 28. August 2008**

**Inhalt**

Grusswort von Bundesrätin Doris Leuthard sowie Interviews und Fachbeiträge zur Thematik: Warum sind so wenig Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft?

Interviews mit Unternehmerinnen zu:

- Frauen als Pionierinnen
- Frauen schaffen Wachstum
- Frauen als Nachfolgerinnen
- Frauen als Investorinnen.

Interviews und Expertenbeiträge zu:

- Frauen im Management und Verwaltungsrat
- Finanzierungsmöglichkeiten für Unternehmerinnen
- Warum Frauen erfolgreicher investieren
- Ob Frauen bessere Nachfolger sind
- Zwischen Firma und Familie.

Checklisten, nützliche Kontakte und Adressen.

**Ohne Frauen kein Wirtschaftswachstum**

Wir müssen in der Schweiz alle Talente suchen und fördern. Wir haben sie dringend nötig. Talente fördern heisst auch Frauen fördern. Ohne Frauenförderung kein Wirtschaftswachstum. Dazu soll der Sonderband mit der Darstellung positiver Beispiele einen Beitrag leisten. Wir möchten den Frauen Mut machen, sich mehr zuzutrauen. Die Männer ermuntern wir, die Talente der Frauen mehr zu nutzen.

*Eine umfassende Darstellung der relevanten Aspekte dieses wichtigen Themas.*

Der Sonderband ist zu beziehen beim «Schweizer Arbeitgeber» unter [www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch) oder [secli@arbeitgeber.ch](mailto:secli@arbeitgeber.ch).

**DER TREND ZU IMMER RASCHEREN VERÄNDERUNGEN** auf den Märkten hält unvermindert an. Doch auf welchen Gebieten wird sich dieser Wandel künftig vollziehen? Was müssen CEOs tun, um ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen? Kurz: Wie sieht das Unternehmen der Zukunft aus? Diesen Fragen geht die IBM Global CEO Study 2008 nach und kommt zu überraschenden Ergebnissen.

# Globale Integration – Chance oder Risiko?

Seit der letzten IBM CEO Study im Jahre 2006 hat sich der Grad an erforderlichem Wandel signifikant erhöht. Obwohl zusätzliche 4% der befragten CEOs der Ansicht sind, Veränderungen erfolgreich zu begegnen, halten die meisten Unternehmen mit dem Tempo des stetig zunehmenden Wandels nicht Schritt, was zu einem «Change Gap» von mehr als 22% führt. Unternehmen, die fit sind für die Zukunft, stellen sich dem Markt und sehen diese Veränderungen als Chance und nicht als Risiko. Das Unternehmen der Zukunft ist innovativ, sich seiner Rolle in der Gesellschaft bewusst, hungrig nach Wandel, vom Geschäftsmodell her optimal ausgerichtet und global integriert.

Ein Unternehmen, das vorgemacht hat, wie eine erfolgreiche Transformation aussehen kann, ist der Spielkonsolen- und Videospielehersteller Nintendo. Nach einem Tief von nur 22% Marktanteil gelang es dem Unternehmen, sich mit einer innovativen Strategie innerhalb von zwei Jahren wieder zum Marktführer für Videospiele aufzuschwingen.

Dafür ging Nintendo direkt zu seinen Kunden – den Spielern. Das Unternehmen baute eine Online Community auf, bot seinen erfahrensten und treuesten Spielern attraktive Anreize für die Bereitstellung von Informationen. Über diese Community gelang es Nintendo, wertvolle Einblicke in die Vorlieben seiner Kunden zu erhalten und die neuesten Produkte entsprechend zu entwickeln – ein kluger Schachzug, denn die Zusammenarbeit mit den Kunden («customer collaboration») machte sich in mehrfacher Hinsicht bezahlt.

## Mit interaktiven Kundenbeziehungen zu Innovation

Dank intensiver, interaktiver Kundenbeziehungen kann das Unternehmen der Zukunft seine Kunden mit Innovationen überraschen, die sowohl den Kunden als auch dem Unternehmen selbst zu grösserem Erfolg verhelfen. Zwei Kundenklassen haben sich in der Studie herauskristallisiert: Der «wissenshungrige Konsument» und der «sozial denkende Kunde». CEOs planen im Hinblick auf diese beiden Kundengruppen die höchsten Investitionen – mit dem Ziel, deren Bedürfnissen künftig besser zu entsprechen.

Der «wissenshungrige Konsument» sucht umfassend nach allen Informationen und teilt seine Meinung und Erwartungen anderen potentiellen Kunden über das Internet mit. Dieser neue Kundentyp hat keine passive Rolle mehr, sondern ist recht stark persönlich engagiert. Gleichzeitig verlangen diese Kunden mehr Flexibilität und schnellere Reaktionszeiten von den Unternehmen.

Hinzu kommt eine zunehmende Anzahl sozial denkender Kunden, Mitarbeiter, Partner, Aktivisten und Investoren. Immer mehr Kunden interessieren sich für das soziale Profil eines Unternehmens und verlangen nach Produkten, Services und Lieferketten, die nach moralischen und sozialen Gesichtspunkten einwandfrei sind. Diese soziale Komponente bei den Konsumenten ist eigentlich nicht neu. Neu ist hingegen die Tatsache, dass das soziale Profil nun offensichtlich auch kaufentscheidend ist. Um diesem Trend zu entsprechen, wollen die CEOs ihre Investitionen in Projekte im Bereich soziale und ökologische Verantwortung in den kommenden drei Jahren um 25% erhöhen. Dies ist die höchste Steigerungsquote aller in der Studie identifizierten Trends.



Für die grösste Studie, die jemals in dieser Art durchgeführt wurde, hat die Unternehmensberatung IBM in persönlichen Interviews über 1100 CEOs auf der ganzen Welt zu den Herausforderungen befragt, denen sie heute gegenüberstehen. Zentrales Ergebnis ist der signifikante Anstieg jener CEOs, die mit massiven Veränderungen in nächster Zukunft rechnen. Auslöser dieser Veränderungen sind unter anderem zwei neue Kundengruppen, die in der Studie identifiziert wurden: der «wissenshungrige, vernetzte Konsument» sowie der «sozial gesinnte Kunde».

Die Global CEO Study 2008 ist erhältlich auf:  
[www.ibm.com/gbs](http://www.ibm.com/gbs)



**Hendrik Lang** Partner und Leader Consulting Practice, Global Business Services, IBM Schweiz

### Wandel ist die Strategie

Viele Manager befürchten, dass die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens sinkt und halten die Wachstumsstrategien ihres Unternehmens für gefährdet. Dennoch blicken die CEOs überwiegend optimistisch in die Zukunft und sehen Markt- und Branchenveränderungen eher als Chance, sich zu differenzieren denn als Bedrohung. In der Tat haben Unternehmen dann die besten Zukunftsaussichten, wenn sie sich schnell und erfolgreich verändern können.

Ein gutes Beispiel dafür ist die ABB, die 2003 das «Step Change Program» initiiert hat zwecks Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und der Produktivität. 2005 folgte nahtlos das «One Simple ABB Program», das die Organisationsstrukturen optimierte und standardisierte Prozesse in den Bereichen HR, Finanz und IT einführte. Durch konsequenten Wandel konnte sich die ABB als globaler Leader in den ausgewählten Märkten etablieren und die Profitabilität signifikant steigern.

Weiter zeigt die Befragung, dass überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen die mutigeren Schritte ergreifen: Ihr Geschäftsmodell ist globaler, sie arbeiten stärker mit Partnern zusammen und entscheiden sich für tiefer greifende Formen der Geschäftsmodell-Innovation. Die Studie unterscheidet drei Arten der Geschäftsmodell-Innovation, die CEOs umsetzen: die Unternehmensmodell-Innovation, die Umsatzmodell-Innovation und die Branchenmodell-Innovation. Von den CEOs, die umfangreiche Änderungen an ihrem Geschäftsmodell vornehmen, entscheiden sich die meisten für die Unternehmensmodell-Innovation. Diese CEOs führen als wichtigstes Argument an, dass Alleingänge heute immer schwieriger werden. «Wir sind einfach nicht gross genug», sagt ein CEO aus der Elektronikbranche, als er beschreibt, wie schwierig es ist, die gesamte Wertschöpfungskette abzudecken.

### Globale Integration und Partnerschaften

Ein anderes zentrales Charakteristikum des Unternehmens der Zukunft ist die globale Integration. Diese stellt CEOs vor eine Vielzahl von Entscheidungen: Wie sollen sie ihr Unternehmen organisieren, um Know-how in anderen Teilen der Welt zu nutzen? Wann sollen sie sich für Partnerschaften, Fusionen oder Übernahmen entscheiden? In welche Märkte sollen sie einsteigen? Und welche Strategien funktionieren angesichts dieser Komplexität am besten?

Das Unternehmen der Zukunft setzt auf Integration, um sich die Chancen der globalen Wirtschaft zunutze zu machen. Es ist strategisch so aufgestellt, dass es Zugang zu den besten Fähigkeiten, Wissensressourcen und Assets erhält – ganz egal, wo diese sich befinden – um sie dort einzusetzen, wo sie gerade benötigt werden.

### Veränderungen als Chance

Auf der Grundlage der Erkenntnisse und Ideen von mehr als 1100 CEOs stellt die IBM Global CEO Study das Unternehmen der Zukunft vor – als Massstab und Modell für CEOs, Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte in Unternehmen weltweit.

Die Erfahrung der befragten CEOs zeigt eines übereinstimmend: Die Fokussierung auf Innovation bringt weiterhin Erfolg. Die CEOs, die sich für die mutigsten Schritte entscheiden – das heisst für die am weitesten gehende globale, auf Zusammenarbeit basierende Geschäftsmodell-Innovation – sind dabei erfolgreicher als ihre Mitbewerber.

**DIE XING AG STELLT EINE INTERNET-PLATTFORM SPEZIELL FÜR GESCHÄFTSLEUTE ZUR VERFÜGUNG**, die ihren weltweit über 6 Mio. Mitgliedern nach dem Motto «Discover and Utilize your Relationships» eine Vielfalt an massgeschneiderten Funktionen für Kontaktsuche und -management bietet. Seit 2003 hat XING den Trend des Online Business Networking nachhaltig geprägt. Auf der Grundlage der Theorie «Jeder kennt jeden über sechs Ecken» zeigt die Plattform den Mitgliedern die Kontakte ihrer Kontakte an, so dass ein persönliches Netzwerk schnell und unkompliziert ausgebaut werden kann. Die XING AG ist über ihren Hauptsitz in Hamburg hinaus in Barcelona, Peking und in Istanbul vertreten.

# Global Networking

## Globale Vision von Anfang an

XING war von Anfang an international ausgerichtet, die Plattform-Software ist für eine mehrsprachige Nutzung konzipiert. Unter den 16 von XING unterstützten Sprachen sind Englisch, Spanisch, Französisch, Deutsch, Portugiesisch, Chinesisch, Russisch, Finnisch, Schwedisch und Japanisch. Dadurch ist es dem Unternehmen gelungen, ein Netzwerk aufzubauen, dem Mitglieder aus über 190 Ländern angehören. Nach dem Start der Plattform im November 2003 wuchs die Mitgliederbasis zunächst erwartungsgemäss am stärksten im Heimatmarkt und bei den Nachbarn Österreich und Schweiz. Dabei existierte von Anfang an die Vision, mit der XING-Plattform, ihrer innovativen Technologie und den ausgereiften Networking-Funktionen und Services nicht nur im Heimatmarkt erfolgreich, sondern «world leading» zu sein. Die Ausgangsbedingungen waren günstig: Durch die Mehrsprachigkeit der Benutzeroberfläche und des Kommunikationssystems war es dem Unternehmen leicht möglich, rasch international zu expandieren. Dabei wurde die Expansionsstrategie individuell an die verschiedenen Auslandsmärkte angepasst und resultierte u.a. in einem Joint Venture, der Akquisition mehrerer Mitbewerber sowie in internationalen Partnerschaften. Bereits 2005 hat die XING AG ihre Marktpräsenz auf dem strategisch wichtigen und schnell wachsenden chinesischen Markt aufgebaut, an dem sie die Mehrheit der Anteile hält. Bereits vor ihrem Börsengang 2006 hatte sich die XING AG als europäischer Marktführer im Bereich Business Networking etabliert. Mit dem Erlös des Börsengangs hat das Unternehmen dann 2007 und 2008 seine Wachstumsstrategie konsequent vorangetrieben und seine Internationalisierung beschleunigt.

## Erlöse aus dem Börsengang in Wachstum investiert

2007 hat XING mit der Akquisition des spanischen Wettbewerbers eConozco als erstes Online-Netzwerk einen direkten Wettbewerber übernommen und damit den Markteintritt in einem der zentralen Zielmärkte vollzogen. Der spanische Sprachraum umfasst etwa 451 Mio. Muttersprachler, von denen bereits rund 124 Mio. das Internet nutzen. Dieser war damit nach dem deutschsprachigen bereits der zweite strategisch wichtige Markt, in dem sich die XING AG die Spitzenposition sicherte. Die Übernahme ermöglichte der XING AG den schnellen Einstieg in den spanischsprachigen Markt sowie die Präsenz in den wichtigen Wirtschaftszentren Barcelona und Madrid. Für die Wachstumsstrategie der XING AG ist der spanischsprachige Raum von grosser Bedeutung. Deshalb hat das Unternehmen nach der eConozco-Übernahme im März 2007 nur wenige Monate später auch Neurona, den spanischen Marktführer im Bereich Online Business Networking, erworben. Auf Grund der hohen Kompatibilität der Profile und des Fokus der Plattform auf Berufstätige konnten die Mitglieder nur wenige Monate später auf die XING-Plattform migriert werden.

Zu Beginn des ersten Quartals 2008 setzten Zukäufe die externe Wachstumsstrategie des Unternehmens fort. Im Januar erwarb die XING AG mit cember.net das grösste Netzwerk für Geschäftskontakte in der Türkei. Damit hat das Unternehmen innerhalb von zwölf Monaten drei direkte Wettbewerber übernommen und ihre europäische Marktführerschaft ausgebaut.

Anfang 2008 arbeitete die XING AG weiter am Ausbau ihrer europäischen Marktführerschaft. Die Akquisition von cember.net im Januar 2008 hat die Türkei als weiteren wichtigen Markt erschlossen. Deutschland ist wichtigster Handelspartner der Türkei, und die XING AG schlägt mit der Integration der cember.net-Mitglieder auf die XING-Plattform eine interkulturelle und wirtschaftliche Brücke an den Bosphorus. Mit der Akquisition von drei Wettbewerbern in zehn Monaten hat sich das Unternehmen als aktiver Konsolidierer positioniert.

- Wer eine auch international funktionierende Geschäftsidee hat, sollte von Anfang an skalierbare Voraussetzungen für eine spätere Auslandsexpansion schaffen (Stichwort: lokalisierbare, skalierbare Software).
- Internationale Expansionsstrategien müssen den regionalen Besonderheiten angepasst werden. Ob ein Joint Venture, eine Akquisition oder operatives Wachstum zielführender ist, hängt von den jeweiligen Marktbedingungen ab.
- Eigene Niederlassungen in internationalen Märkten schaffen Kundennähe. Einheimische Teams kennen die regional höchst unterschiedlichen Kundenbedürfnisse und liefern wertvolle Impulse, um von Trends vor Ort zu profitieren.

[www.xing.com](http://www.xing.com)

15



Lars Hinrichs CEO XING AG, Hamburg

### Internationale Marketingaktivitäten forciert

2008 hat die XING AG ihre internationalen Marketingaktivitäten deutlich ausgeweitet. Unter dem Dach-Motto «mynetworkvalue» startete XING Kampagnen in bisher sieben Märkten: Deutschland, Österreich, Spanien, China, Italien, Türkei und UK. Dabei verbindet XING u.a. Outdoor-, Promotion-, Banner- und SEM-Massnahmen über die Ländergrenzen hinweg – so wie die Plattform ihre Mitglieder verbindet. Jede Kampagne hatte ihre lokal angepasste Besonderheit: So begrüßte z.B. Österreich ein über 600 Quadratmeter grosses «Blow-up» (Riesenplakat) am Wiener Hilton-Komplex Geschäftsleute mit dem provokanten Slogan «Wer macht's mit wem – 5 Millionen Mitglieder pflegen ihre Geschäftsbeziehungen auf [www.xing.com](http://www.xing.com)». Die italienische Kampagne setzte darüber hinaus Promotion in Form eines mit XING-Post-its beklebten BMW Mini Cooper ein, während bspw. in Istanbul Fahrstuhlwerbung auf den in Geschäftsgebäuden verbreiteten LCD-Bildschirmen zum Einsatz kam. Die jüngste Kampagne im UK wiederum trug den Titel «Start networking – not just linkin'» – das Wortspiel mit dem Mitbewerber fokussierte die Vorteile von aktivem Networking auf XING – und zog auf über 400 Plakaten an Londoner U-Bahn-Stationen die Aufmerksamkeit der Pendler auf sich.

Bestandteil jeder Kampagne war der MyNetworkValue-Test, mit dem erstmals der Wert des eigenen Netzwerks monetär gemessen werden kann. Seit dem Launch des Online-Tests haben bereits über 88 000 Menschen den Test, der in verschiedenen Sprachen zur Verfügung steht, erfolgreich abgeschlossen.

### Lokale Präsenz in internationalen Märkten

Die internationale Ausrichtung von XING wird in Verbindung mit der Mehrsprachigkeit der Plattform durch lokale Teams in vier Ländern gestärkt. Neben dem Hauptsitz in Hamburg ist die XING AG in Barcelona, Peking und Istanbul vertreten, ein Büro in Italien ist geplant. Künftig wird die Gesellschaft ihre lokalen Präsenzen weiter stärken, um gezielt auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen und schneller auf Markttrends reagieren zu können. Zudem fördern XING-Ambassadors, die in verschiedenen Regionen offizielle XING-Gruppen moderieren, mit Veranstaltungen bzw. lokalen Events aktiv die Vernetzung der Mitglieder untereinander und damit die Bindung der Kunden. Auch bei der Ansprache neuer Mitglieder spielt die lokale Ausrichtung eine zentrale Rolle. Die Kenntnisse regionaler Trends und Bedürfnisse sowie die Expertisen vor Ort ermöglichen die Entwicklung regionsspezifischer Marketingkampagnen. Auch in Zukunft wird die XING AG ihr internationales Wachstum weiter vorantreiben. Bei allen Aktivitäten wird eines immer im Vordergrund stehen: der Nutzen für die Millionen XING-Mitglieder weltweit.

# Raus aus der toten Mitte und rein in neue Märkte!



16

**Anja Förster** Geschäftsführerin Förster & Kreuz GmbH, Heidelberg (D)

**VERLAGERN SIE DAS SPIELFELD!** Anstatt sich mit seinen Wettbewerbern einen erbitterten Kampf um Kunden und Marktanteile zu liefern, verlagern clevere Querdenker einfach das Spielfeld: Sie gehen über die bestehende Nachfrage hinaus und erschliessen neue Zielgruppen, die bisher überhaupt nicht als solche wahrgenommen wurden. Was man dazu braucht? Vor allem Ideen und Mut.

Beides hatte der Schweizer Werner Kieser, der sich als früherer Boxer nach einer Verletzung mit Krafttraining beschäftigte, um schnell wieder gesund zu werden. Er war begeistert von den Erfolgen, die er damit erzielte und wollte noch mehr Menschen dafür gewinnen. Doch Kieser wollte eine andere Zielgruppe ansprechen als die typische «Muckibuden-Klientel» und entwickelte dafür das Konzept des gesundheitsorientierten Krafttrainings. Bei Kieser geht es nicht um Spass oder den perfekten Body. Hier wird Körperpflege betrieben, Pflege von Muskula-

tur und Bewegungsapparat. Aerobic-Kurse und Yogaklassen? Relaxzone mit Sauna, Whirlpool und Saftbar? Fehlanzeige. Die Reduktion auf das Notwendige ist bei Kieser zum Prinzip erhoben und unterscheidet sich damit deutlich vom Rest der Branche. Damit spricht das Unternehmen eine ganz neue Zielgruppe an: Menschen, die vorher nicht auf die Idee gekommen wären, ein Fitnessstudio zu besuchen. Einfach clever. Das Beispiel zeigt: Unternehmen, die den ermüdenden Kopf-an-Kopf-Wettbewerb um die gleichen Kunden und Marktanteile hinter

### Die wichtigsten Punkte

- Mit neuen Kundengruppen schaffen Sie sich ein temporäres Monopol auf seinem Markt – und damit einen Vorsprung vor dem Wettbewerb.
- Wer wirklich innovativ sein will, muss seine Kernkompetenz klar benennen können. Und das bedeutet definitiv mehr als Produkt oder Leistung!
- Den Wettbewerb sollten Sie immer weiter fassen als gewöhnlich: Wer ausser uns wetteifert noch um die Aufmerksamkeit und das Portemonnaie unserer Kunden?

[www.foerster-kreuz.com](http://www.foerster-kreuz.com)

17

sich lassen wollen, müssen die akzeptierten Grenzen, die ihren Wettbewerb definieren, durchbrechen. Statt sich innerhalb dieser Grenzen umzusehen, müssen sie systematisch darüber hinausblicken.

So hat es auch Hans-Peter Wodarz getan. Der deutsche Sternekoch verkauft in seinen Shows «Pomp, Duck and Circumstance» und «Belle et Fou» ein Abendessen für über 160 Franken an Menschen, die sonst wahrscheinlich kaum ein Sternerestaurant betreten hätten. Durch die Verbindung von anspruchsvoller Küche mit einer einzigartigen Show strömt das Publikum in Scharen zu ihm. Und das, während andere Restaurantbetreiber immer noch glauben, das nächste Lokal gleich um die Ecke sei ihre Konkurrenz.

Wer also neue Märkte abseits des Gewöhnlichen schaffen will, muss in alternativen Branchen nach cleveren Ideen suchen, neue interessante Käufergruppen ins Visier nehmen, über komplementäre Produkte und Dienstleistungen nachdenken und auch nachhaltige Trends in Betracht ziehen.

Mit seinem Konzept verband Wodarz Ideen aus der Welt des Theaters mit seinem Kernangebot und nahm die zahlungskräftige Klientel 50plus als interessante strategische Zielgruppe ins Visier. Als komplementäre Dienstleistungen fügte er dem Kernprodukt Essen noch die «Beiprodukte» Show und Unterhaltung hinzu. Die demographischen Fakten bestätigten, dass er mit dieser Zielgruppenwahl goldrichtig liegt: In wenigen Jahren werden Menschen, die über 50 sind, mehr als die Hälfte der Bevölkerung in Deutschland, Österreich und der Schweiz stellen. Und sie verfügen über eine gigantische Kaufkraft.

Doch damit sie ihr Geld auch ausgeben, erwarten die «Best Agers» mehr als nur Durchschnitt: mehr Service, mehr Leistung, mehr Erlebnis. Und sie wollen ganz bestimmt nicht auf die klassische Seniorenrolle à la Wandelhalle in Bad Pyrmont festgelegt werden. Denn «älter werden» bedeutet heute für viele, sich weiter jung zu fühlen, das Leben mit allen Facetten zu geniessen und dabei offen für Neues zu bleiben. All diese Ansprüche deckt Wodarz mit seinem Angebot erfolgreich ab –

und hat damit eine Kundengruppe erschlossen, die noch für einigen Umsatz gut sein dürfte. Quasi in die andere Richtung der Bevölkerungspyramide ist das Deutsche Symphonie-Orchester Berlin, kurz DSO, auf der Suche nach einer neuen Kundengruppe gegangen – und hat sie in jungen Menschen gefunden, denen man Klassik mal ganz unklassisch serviert: In den Casual Concerts, die Chefdirigent Ingo Metzmacher aus seiner letzten Wirkungsstätte in Los Angeles mitgebracht hat, treten Dirigent und Orchester in lässigem Sportswear auf. Und natürlich gilt auch für das Publikum kein Dresscode – jeder kommt, wie er mag. Die Preise sind auf allen Plätzen gleich und relativ niedrig, und es gilt freie Platzwahl. Darüber hinaus moderiert der engagierte Dirigent den Abend und bietet auf diese Weise einen unterhaltsamen Einstieg in ein oft als «ernst» empfundenes Kulturerlebnis. Mit der ungezwungenen Atmosphäre, die nach dem Konzert im Club noch eine Fortsetzung findet, begeistert das Orchester das junge Publikum.

Das DSO hat gezeigt, wie sich eine Kundengruppe ansprechen lässt, die mit einem Konzertbesuch bisher eher gediegene Langeweile in uncoolen Outfits verbunden hatte. Die Lösung war eigentlich ganz einfach – nur war vorher noch niemand darauf gekommen, zu fragen, wer sich gleichfalls um die Aufmerksamkeit des jungen Publikums bewarb: die Kinos, Clubs und Szenekneipen mit ihrer entspannten Atmosphäre. Und das lieferte zugleich die Antwort auf die Frage, wie man genau dieses Publikum gewinnen konnte.

Neue Märkte abseits des Gewöhnlichen zu schaffen und neue Kunden in den Blick zu nehmen, bedeutet zunächst einmal, eine möglichst dehnbare Definition für das eigene Geschäft zu finden. Doch viele Unternehmen folgen einem ziemlich engen Raster: Sie definieren sich durch das, was sie tun, also durch ihre Produkte und Leistungen. Sie sagen beispielsweise: Wir stellen Backwaren her. Und dann führen sie das ins Feld, was ihnen dafür zur Verfügung steht. Also etwa: «Wir besitzen drei vollautomatisierte Backstrassen in Bern, Zürich und Basel.» Stattdessen könnten sie sich aber auch von ihrer eigentlichen Kernkompetenz her definieren. Dann würde sich das ganz anders anhören: «Wir bieten Menschen die Möglichkeit, sich im Alltag hin und wieder einmal selbst zu belohnen.» Und schon sieht man, dass man mit seinen Produkten nicht nur mit anderen Grossbäckereien in Konkurrenz steht. Sondern auch mit Eisverkäufern oder Kaffeebars, kurz: mit allen, die es Kunden ermöglichen, sich zwischendurch für wenig Geld einen kleinen Genuss zu verschaffen.

Es führt kein Weg daran vorbei: Wer aus der toten Mitte, dem Durchschnitt und der Langeweile, raus will, muss seine Konkurrenz klar definieren. Wobei die unmittelbaren Mitbewerber oft weniger entscheidend sind als gedacht. Es lohnt sich vor allem der Blick auf diejenigen, die ebenso um die Aufmerksamkeit und das Portemonnaie der Kunden kämpfen. Denn Kunden schenken ihr Wohlwollen nun mal dem Produkt und dem Unternehmen, das sie attraktiv finden. Und die meiste Zeit widmet ein Kunde dem Anbieter, bei dem er sich am wohlsten fühlt. Denn auch, wenn wir das häufig nicht wahrhaben wollen: Kunden vergleichen dabei immer Äpfel mit Birnen!

# Unternehmensidentität international strategisch verankern

An dieses Rezept hält sich auch die BUSS AG in Pratteln. Ihre Nische: Misch- und Knetmaschinen für die Hersteller von Kunststoffen, Lacken, Aluminiumprodukten sowie Nahrungsmitteln. Ihre Profilierung innerhalb der Nische: Die so genannten Ko-Kneter von BUSS sind den Produkten ihrer Mitbewerber dank innovativer Technologie in der Leistungsausbeute überlegen und in Bezug auf die Life Cycle Costs mindestens ebenbürtig. Und das interne Engineering ist so gut dotiert, dass das Unternehmen seine Kunden auch in der Entwicklung anwendungsspezifischer Lösungen wirkungsvoll unterstützen kann. Das schafft Mehrwerte, Vertrauen und Kundenbindung.

Ko-Kneter von BUSS sind ein Investitionsgut, das seine Anschaffungskosten (im Schnitt zwischen 80 000 und 1 Mio. Franken) über eine lange Einsatzdauer (20 und mehr Jahre) amortisiert. Ersatzinvestitionen sind daher selten. Umso wichtiger dafür ein langfristig garantierter Service und eine perfekte Logistik für die Verschleissteile. Die Loslösung der BUSS AG aus der Coperion-Gruppe durch ein Management-Buy-Out mit Private-Equity-Beteiligung gab den unmittelbaren Anlass, die Corporate Identity und die Kommunikationsstrategie des Unternehmens neu zu definieren. Sie orientiert sich an den zentralen Werten der BUSS AG: Beratungskompetenz, Zuverlässigkeit, Mehrwert, Flexibilität und soziale Verantwortung.

## BUSS AG – Excellence in Compounding

Mit der Loslösung aus der Coperion-Gruppe stand die BUSS AG vor einer besonderen Aufgabe: Sie musste die Eigenständigkeit unterstreichen und BUSS von der ehemaligen Muttergesellschaft abgrenzen. Gleichzeitig galt es, die Kontinuität des Know-hows, der Mitarbeiter, der Produkte und Dienstleistungen zu vermitteln. Bewährte Werte werden hervorgehoben – der neue Elan, der frische Wind auf Kunden, Partner, Mitarbeiter und Umfeld übertragen.

## Zielgruppen

Für die Kommunikation von BUSS sind drei Zielgruppen relevant: Kunden und potenzielle Kunden, Mitarbeiter und die Öffentlichkeit.

## Ziele der Unternehmenskommunikation sind

- dass die «neue» Marke BUSS bei Kunden, Mitarbeitern und Öffentlichkeit gut verankert ist.
- dass BUSS wahrgenommen wird als Dienstleister für komplexe Compoundier-Aufgaben.
- dass sich BUSS durch seine umfassende Verfahrenskompetenz von den Mitbewerbern abhebt: Die Mitarbeiter und ihr Know-how stehen im Mittelpunkt.
- dass der einwandfreie, schnelle und lebenslange Service von BUSS bekannt ist und genutzt wird.
- dass BUSS als soziales und dem Standort Pratteln verpflichtetes Unternehmen geschätzt wird.

## Kunden und potenzielle Kunden

In den Unternehmen, die Knet-Maschinen einsetzen, entscheiden Verfahrensspezialisten, Betriebsleiter, Beschaffer und/oder Geschäftsführer darüber, welcher Lieferant berücksichtigt wird. In grossen Unternehmen ist auch der Verantwortliche für den Unterhalt ein Ansprechpartner. Je nach Unternehmen (und Unternehmensgrösse) sind die Kompetenzen unterschiedlich gelagert. Eine potenzielle Teilzielgruppe – die bisher nicht aktiv bearbeitet wurde – sind Engineering-Unternehmen, die im Auftrag von Kunden Industrieanlagen planen und bauen. Sie beraten den Endkunden bei der Wahl der Maschinenlieferanten. BUSS kann gegenüber Engineering-Unternehmen als Unterauftragnehmer in den klar definierten Nischen auftreten.

## Mitarbeiter

Selbst die besten Maschinen lassen sich kopieren – das Know-how der Mitarbeiter nicht. Mitarbeiter lassen sich nur abwerben. Weil sich BUSS durch seine Verfahrenskompetenz von den Mitbewerbern abhebt, sind die Mitarbeiter von enormer Wichtigkeit. Damit die Mitarbeiter im Interesse des Unternehmens handeln und ihm treu bleiben, müssen sie sich mit BUSS identifizieren. Die Mitarbeiter wollen eine regelmässige und glaubwürdige Information über Zustand und Strategie des Unternehmens. Sie wollen wissen, dass ihre Arbeit geschätzt wird und wie sicher ihre Arbeitsplätze sind.

## WIE KANN MAN ALS SCHWEIZER KMU WELTWEIT ERFOLGREICH SEIN?

Man besetze eine Nische, entwickle innovative Produkte dafür und halte die klassischen Tugenden des Denk- und Werkplatzes Schweiz in Ehren: Qualität, Effizienz, Service. Man nutzt die Kraft der Marke und der konsequenten Kommunikation.

19



### Manuela Stier

Inhaberin Stier Communications AG, Weiningen ZH,  
Verlegerin und Chefredaktorin Wirtschaftsmagazin

### Öffentlichkeit

Der Ruf eines Unternehmens in der Öffentlichkeit beeinflusst sowohl Kunden bei ihren Kaufentscheidungen wie auch potenzielle Mitarbeiter. Die Öffentlichkeit will über BUSS als regionales Unternehmen und Arbeitgeber informiert sein. In Krisenlagen erwartet sie schnelle und umfassende Information.

### Kundenbefragung als Grundlage

BUSS wird von den Kunden als verlässlicher Partner mit qualitativ hochstehenden Produkten und einem guten Service wahrgenommen und geschätzt. Das angestrebte Image als Technologieführer wird dank der **quantec**<sup>®</sup>-Linie wieder erreicht. In den Köpfen einiger Kunden ist aber noch nicht ganz vergessen, dass sich BUSS zwischendurch zu stark auf frühere Erfolge abgestützt hat.

### Die Kunden nannten spontan folgende Werte zu BUSS:

#### Positiv

- Qualität, Qualität, Qualität
- BUSS ist eine professionelle Firma.
- Wir sind sehr zufrieden mit BUSS.
- BUSS ist in der Aluminium-Industrie einzigartig.

#### Negativ

- Preis, Preis, Preis
- Häufige Namenswechsel schlecht kommuniziert
- Aktuelle Bestellung dauerte zu lange.

#### Allgemein

- Der flexible Einsatz der BUSS-Maschinen ist entscheidend.
- Wir bauen auf eine langfristige Zusammenarbeit.
- Durchsatzzahlen stehen zu stark im Vordergrund.



### Image

BUSS wird von den Kunden als verlässlicher Partner mit qualitativ hochstehenden Produkten und einem guten Service wahrgenommen und geschätzt. Das angestrebte Image als Technologieführer wird dank der **quantec**<sup>®</sup>-Linie wieder erreicht. In den Köpfen einiger Kunden ist aber noch nicht ganz vergessen, dass sich BUSS zwischendurch zu stark auf frühere Erfolge abgestützt hat. BUSS ist sich bewusst, dass das Unternehmen von aussen als «teuer» wahrgenommen wird. Im Gespräch bedauert das Management, dass nicht überall wahrgenommen werde, dass BUSS den höheren Preis wert ist. So kämen Kunden häufig erst zu BUSS, wenn ein Verfahren auf anderen Maschinen auch nach intensiven Versuchen nicht realisierbar war.

### Kommunikatives Fazit

Grundsätzlich kann BUSS auf eine gute Bekanntheit seiner Marke und ein positives Image aufbauen. BUSS muss als «stimmiges» Produkt wahrgenommen werden. Dies wird erreicht, indem sich der hohe Qualitätsanspruch in allen Bereichen zeigt: Natürlich bei den Maschinen und im Service, aber auch im Print- und Webauftritt, im Verhalten der Mitarbeiter, in der Präsentation des Verfahrenslabors etc. Nur wenn alle Elemente stimmen, wird BUSS als so hochstehend angesehen, wie es sich das Management wünscht.

Ziel ist, dass BUSS weniger als «teuer», sondern als «seinen Aufpreis absolut wert» wahrgenommen wird: Die Argumentation findet daher über Zuverlässigkeit, Flexibilität, Service usw. statt – nicht über den Anschaffungspreis. Auf der Kostenseite wird konsequent mit einer Gesamtkostenrechnung argumentiert: Der höhere Anschaffungspreis einer BUSS-Maschine wird durch kürzere Produktwechsel, einfachere Reinigung, seltenere Ausfälle etc. kompensiert. Verfahrensseitig scheut sich BUSS nicht, seine Ko-Knetter-Technologie in den direkten Vergleich mit anderen Compoundiertechnologien zu stellen. Strategisch konzentriert sich BUSS auf jene Nischen, in denen der Ko-Knetter seine Stärken voll ausspielen kann. Diese Vorteile werden klar aufgezeigt.

### Controlling

Einmal pro Jahr wird bei wichtigen Kunden eine umfassende Befragung zum Thema «Allgemeine Kundenzufriedenheit» durchgeführt. Diese Vergleichbarkeit ermöglicht auch einen gegenseitigen Lerneffekt. Die umfassende, jährliche Kundenbefragung sollte von einem externen Unternehmen durchgeführt werden. Zusätzlich zur jährlichen, umfassenden Kundenbefragung wird eine Karte mit vier bis fünf Kernfragen produziert, welche den Kunden auffordert, zum Grad seiner Zufriedenheit Stellung zu nehmen – jeweils bezogen auf das jeweilige Einzelprojekt bzw. die vorliegende Bestellung. Die BUSS AG erhält dank diesen Kundenbefragungen ein einheitliches und umfassendes Gesamtbild über ihr Image und ist damit in der Lage, kundenorientiert zu handeln. Nach dem Auswerten des Feedbacks fließen neue Impulse in die Geschäftsprozesse ein. Sie müssen dazu regelmässig an die Mitarbeitenden kommuniziert werden.

### Kunden finden, Kunden binden dank einem einheitlichen Unternehmensauftritt

Eine nachhaltig positive Unternehmensidentität ist nie Zufall. Sie muss planmässig aufgebaut und gepflegt werden. Denn nur Unternehmen mit einer strategisch verankerten Corporate Identity schaffen nach innen und aussen ein Klima der Orientierung und des Vertrauens. Zudem: Wer so gezielt vorgeht, verschleudert weder Energie noch Geld für unkoordinierte Einzelmassnahmen. Kommunikation wird zum Faktor Ihrer Wertschöpfung!

### Unternehmenskommunikation für die BUSS AG

Stier Communications betreut die BUSS AG als Full-Service-Agentur in allen Aspekten der Unternehmenskommunikation. Unsere wichtigsten Kundengruppen sind Schweizer KMU und Start-ups aus Industrie und Dienstleistungsbranche sowie international tätige Konzerne und Organisationen, hauptsächlich mit Ausrichtung Technologie.

[www.stier.ch](http://www.stier.ch)

21

**stier**  
communications

### Corporate Design

Das Corporate Design von BUSS spiegelt die Werte des Unternehmens: Seriosität und Kompetenz. Das Corporate Design ist daher schlicht, ruhig aber edel und hochwertig gehalten. Das Corporate Design wird konsequent durchgezogen: von Briefschaft und Broschüren über Internet und PowerPoint-Präsentationen bis zu Gebäude- und Fahrzeugbeschriftungen und Arbeitskleidung.

### Farben

Orange ist die Signalfarbe von BUSS, ansonsten werden Farben sehr dezent eingesetzt. Dies beginnt beim Logo: Der weisse Hintergrund ist eine neutrale Basis, die das Logo überall gut zur Geltung kommen lässt. Aus Corporate-Design-Gründen sind die BUSS-Maschinen in Anthrazit gehalten.

### Bildwelt

Um zu unterstreichen, dass bei BUSS Menschen und ihr Know-how im Vordergrund stehen, sind auf den Bildern von BUSS wenn immer möglich Menschen zu sehen. Die Produkte werden aber nicht einfach ausgeblendet: So werden die Broschüren mit herangezoozten Details von Maschinen aufgemacht, um einen designorientierte Wirkung zu erreichen. Die Titelbilder der Verfahrensbroschüren zeigen die Produkte, die mit BUSS-Maschinen hergestellt werden.

### Sprache

Da BUSS als Dienstleister und weniger als Maschinenhersteller wahrgenommen werden soll, treten die Mitarbeiter und ihr Know-how in den Vordergrund – die reine Technik tritt etwas in den Hintergrund. Die Sprache muss dies widerspiegeln. Anstelle von technischem Jargon spricht BUSS eine direkte, verständliche Sprache. Die Argumentation erfolgt konsequent aus Sicht des Kunden, sein Nutzen steht immer im Vordergrund.

### Module für einen erfolgreichen Dialog mit Kunden, Mitarbeiter und Öffentlichkeit

BUSS muss als «stimmiges» Produkt wahrgenommen werden. Dies wird erreicht, indem sich der hohe Qualitätsanspruch in allen Bereichen zeigt: Natürlich bei den Maschinen und im Service, aber auch im Print- und Webauftritt, im Verhalten der Mitarbeiter, in der Präsentation des Verfahrenslabors etc. Nur wenn alle Elemente stimmen, wird BUSS als so hochstehend angesehen, wie es sich das Management wünscht.

### Die Kernbotschaft von BUSS

«BUSS ist der weltweit führende Anbieter von Ko-Knetern für anspruchsvolle Compoundier-Lösungen. BUSS entwickelt diese Technologie stetig weiter und stellt die Erkenntnisse in den Dienst seiner Kunden. BUSS zeichnet sich durch langjährige Zusammenarbeit mit seinen Kunden und einen tadellosen, reaktionsschnellen Service aus.»

### Nebenbotschaft für die Öffentlichkeit und Mitarbeiter

«BUSS ist ein sozialer Arbeitgeber, der sich in der Lehrlingsausbildung engagiert, die Entwicklung seiner Mitarbeiter fördert und dem Standort Pratteln treu ist.»

### Branding

BUSS ist eine starke Marke, die bei den Kunden gut verankert ist. Glücklicherweise verschwand auch zu Coperion-Zeiten der Name BUSS nicht. Nach Aussage des Managements bezeichnen viele Kunden die entsprechende Maschine schlicht als «den BUSS». Die Typenbezeichnungen (eventuell mit Ausnahme von **quantec**<sup>®</sup>) sind weniger präsent. Darum sollte BUSS eine Einmarkenstrategie fahren, nämlich mit «BUSS». Zusätzliche Marken aufzubauen, ist aufwändig und schwierig, stets besteht auch die Gefahr, die Hauptmarke zu verwässern.



**Dr. Suzanne Thoma** Head Automotive Division der Weidmann Plastics Technology AG, Rapperswil, beim Leistungstest für Weidmann-Luft-Wasser-Trennungssysteme

# Nutzung von Kernkompetenzen zur Erschliessung neuer Märkte

**FÜR GROSSUNTERNEHMEN IST DIE ERSCHLIESSUNG NEUER GEOGRAFISCHER MÄRKTE** in der Regel ein unverzichtbarer Bestandteil der Unternehmensstrategie. Auch kleine und mittelgrosse Unternehmen haben diesen Schritt erfolgreich getan. Es kann aber durchaus auch zielführend sein, sich auf angestammte und näher liegende geografische Märkte zu konzentrieren. Eine gründliche Evaluation der Chancen und Risiken unter Einbezug aller erfolgsrelevanten Kriterien wird den Weg mit den höchsten Erfolgchancen weisen.

**WEIDMANN**  
PLASTICS TECHNOLOGY

Entscheidet ein Unternehmen, sich auf angestammte geografische Märkte zu konzentrieren, stellt sich die Frage nach anderen Optionen für einen Ausbau des Geschäftes.

Neue technologische Voraussetzungen, veränderte gesellschaftliche und regulatorische Rahmenbedingungen und sich schnell entwickelnde Kundenbedürfnisse bieten laufend neue Chancen. Ein erfolgsversprechender Ansatz ist die konsequente Nutzung der etablierten Kernkompetenzen in neuen Marktsegmenten, Produktbereichen und Kundenindustrien.

### Die wichtigsten Punkte

- Kernkompetenzen, die für einen Markt entwickelt wurden, bilden eine Ausgangsbasis für die Erschliessung neuer Märkte.
- Aus dem Kontakt mit neuen Märkten entwickelt das Unternehmen neue Kernkompetenzen .
- Die Unternehmensstruktur muss der Strategie folgen und weitgehend selbstständige Geschäftsbereiche ermöglichen.

[www.weidmann-plastics.com](http://www.weidmann-plastics.com)

23

Voraussetzung für einen solchen strategischen Ansatz ist eine ehrliche und tiefgreifende Analyse der vorhandenen Kompetenzen, Stärken und Schwächen und der damit verbundenen Differenzierungspotenziale. Dabei geht es nicht nur um Technologien und fachspezifisches Know-how. Kulturelle und organisatorische Aspekte zählen ebenso wie Fragen nach der Anpassungsfähigkeit an wenig vertraute Normen, Gesetzmässigkeiten und Gepflogenheiten. So wie die eigenen Kernkompetenzen und Voraussetzung verstanden sein müssen, müssen auch die Strukturen, Wettbewerbsbedingungen, Innovationstreiber und Marktbedingungen der ins Auge gefassten neuen Märkte bzw. Industrien klar erkannt sein. Aus dem Abgleich von dem, was ein Unternehmen kann, und dem, was ein Markt heute und in Zukunft braucht, ergibt sich ein Potenzial für neue Kunden und neue Produkte.

Die ursprünglich ausschliesslich im Bereich Kunststoffverarbeitung für industrielle Anwendungen tätige Weidmann Plastic Technology AG (WICOR Group) hat diesen strategischen Ansatz mit dem Aufbau ihres Medizintechnikgeschäftes konsequent und erfolgreich umgesetzt. Ausgehend von hoher Kompetenz im Bereich der 2-Komponenten-Spritzgusstechnologie und der Werkzeugentwicklung insbesondere für die Automobilindustrie, hat die Weidmann Plastics Technology heute eine führende Stellung in der Medizintechnik. Hochpräzise Mikrostrukturen in Kunststoffelementen führen zu innovativen Anwendungen in der Mikrooptik und Mikrofluidik. Sie ermöglichen die Weiterentwicklung von hocheffizienten und äusserst leistungsfähigen medizinischen Analysen. Fundiertes Know-how der Wirkungsmechanismen erlaubt die Kombination von speziellen Werkstoffen mit medizinischen Querschnittstechnologien. Durch die Anwendung modernster Produktionskonzepte entstehen innovative Medizinprodukte.

Neben der Ausrichtung auf die technologischen und produktspezifischen Bedürfnisse der neuen Kunden, musste sich das Unternehmen bzw. der neue Unternehmensbereich, auf die Gegebenheiten der Life Science Industrie einstellen. So orientieren sich z.B. die Selektion und Entwicklung der strategischen Lieferanten sowie die Einkaufsstrategien der grossen Pharmafirmen an anderen Kriterien als in der Automobilindustrie.

Was ursprünglich als Konzentration auf die wichtigsten Kernkompetenzen begann, führte zur Erschliessung eines neuen, vielversprechenden Marktes, der sich allerdings in nahezu jeder Beziehung vom Ursprungsmarkt, der Automobilzulieferindustrie, unterscheidet.

Eine solche Diversifikation erhöht die Komplexität eines Unternehmens, stützt es aber breiter ab und schützt es gegen Risiken, die jeder Markt und jede Industrie letztendlich mit sich bringen.

Die Weiterentwicklung der Märkte reduziert nach und nach und manchmal sprunghaft das Differenzierungspotenzial von Technologien, das ursprünglich die Grundlage für eine Strategieentscheidung gab. Dies gilt nicht nur für den Fall auslaufender Patente, sondern – meist früher – für technologische Spezialitäten eines Unternehmens. Diese ermöglichen eine besondere Positionierung, finden aber nach einer gewissen Zeit fähige Nachahmer. Zukunftsträchtige innovative Leistungen leiten sich nach und nach weniger von den ursprünglichen Kernkompetenzen ab. Das grösste innovative Potenzial findet sich oft an der Schnittstelle mit anderen Schlüsseltechnologien, die sich von Markt zu Markt und Industrie zu Industrie unterscheiden. So sind in der Automobilkunststoffindustrie die massgeblichen innovativen Impulse die Entwicklung leichter und sicherer Materialien, die Erhöhung des Fahrer- und Passagierkomforts, alle Massnahmen zur Erhöhung der Produktivität der gesamten Wertschöpfungskette und die attraktive Gestaltung des Interieurs und des Exterieurs des Autos. Die Medizintechnik orientiert sich an den Bedürfnissen der wichtigsten Beteiligten des Gesundheitsmarktes und an den neusten Erkenntnissen der Medizin, der Biologie und der medizinischen Diagnostik.

Obwohl der Ausgangspunkt eine Reihe von gemeinsamen Kernkompetenzen war, verlangt die Sicherung und der Ausbau des Erfolges eine konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten des Marktes, in dem der jeweilige Unternehmensbereich tätig ist. Diese Bedürfnisse können in allen für die Führung wesentlichen Aspekten sehr unterschiedlich sein. Dies stellt das Unternehmen vor organisatorische Herausforderungen, strebt es doch einerseits eine möglichst optimale Ausgangslage für seine jeweiligen Bereiche an, hat aber andererseits auch ein Interesse an einer einheitlichen Grundorientierung des Gesamtunternehmens und der kostengünstigen Nutzung einer gemeinsamen Infrastruktur.

Aus der technologischen Entwicklung und der Erschliessung neuer Märkte entstehen neue Kernkompetenzen. Diese können nach einer gewissen Zeit der Reifung erneut eine Ausgangsbasis für einen Vorstoss in wiederum neue Märkte und Industrien ergeben und zum Aufbau weiterer Geschäftsfelder führen. Dieser Prozess wird in der Regel auch zur Trennung von Unternehmensteilen führen, die nicht mehr in das unternehmerische Gesamtkonzept passen. Die Umsetzung dieses strategischen Ansatzes verlangt eine ausgeprägte Mittel- und Langfristorientierung.

Die gezielte Nutzung der Kernkompetenzen zur Erschliessung neuer Märkte, die je nach Grösse und Leistungsfähigkeit des Unternehmens mit anderen Geschäftsentwicklungsstrategien verbunden sein wird, gewährleistet einen dynamischen und organischen Erneuerungs- und Wachstumsprozess. In einer Zeit des stetigen und schnellen Wandels von praktisch allen wirtschaftlichen Bedingungen und Voraussetzungen kann ein Unternehmen so eine solide und ausbaufähige Basis für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg legen.

**IN ZEITEN DES UMBRUCHS IM SCHWEIZERISCHEN GESUNDHEITSWESEN** ist die Arztpraxis einem zunehmenden wirtschaftlichen Druck ausgesetzt. Das Bild des Arztes als «Gott in Weiss» ist nicht mehr zeitgemäss. Eine Praxis kann in Zukunft nur mit Erfolg geführt werden, wenn der Arzt zum modernen Dienstleister wird.

# Die Arztpraxis im Wandel

## Der Weg zur eigenen Praxis

Im Oktober 2005 eröffnete ich in Baden (AG) meine dermatologische Praxis. Dem Schritt in die Selbständigkeit war ein langer Prozess vorausgegangen. Nach dem Medizinstudium in Deutschland arbeitete ich zunächst drei Jahre in der Chirurgie. Bereits in dieser Zeit entwickelte sich der Wunsch, später in einer eigenen Praxis tätig zu sein und veranlasste mich, das Fachgebiet zu wechseln, da ich in der Chirurgie nicht die entsprechenden persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten sah. Es folgte die Facharztausbildung zur Dermatologin mit dem Schwerpunkt Dermatochirurgie und eine Tätigkeit als Oberärztin an einer grossen deutschen Hautklinik. Eine fundierte und umfangreiche, vor allem auch praxisrelevante Ausbildung, war mir wichtig, um später den medizinischen Anforderungen in der eigenen Praxis gerecht werden zu können, denn mein Ziel hatte ich nicht aus den Augen verloren.

Im September 2002 folgte aus privaten Gründen mein Umzug in die Schweiz und eine neue berufliche Herausforderung. Zunächst arbeitete ich als angestellte Fachärztin in zwei verschiedenen Praxen, stellte dann Anfang des Jahres 2004 einen Antrag auf eine Praxisbewilligung in Baden. Der Standort schien mir nach meiner eigenen Marktbeurteilung geeignet, da in der Region nur wenige niedergelassene Dermatologen tätig waren. Nach einem kantonalen Zulassungsverfahren konnte ich mich im September 2004 über die Erteilung einer Praxisbewilligung für Baden freuen.

Die Eröffnung einer eigenen Praxis ist jedoch ohne entsprechendes Fachwissen nicht möglich, so besuchte ich Praxiseröffnungsseminare der FMH, des VSAO und der Galexis AG und musste mich mit vielen neuen Begriffen auseinandersetzen. Plötzlich wurde mir bewusst, wie viele Überlegungen und Entscheidungen zu Praxisausbau, Praxiseinrichtung, Mitarbeiterauswahl, Praxisorganisation, aber auch finanz- und versicherungsrechtlichen Aspekten, getroffen werden mussten, und dass der Weg in die Selbständigkeit nicht einfach sein würde. Schliesslich nahmen die Vorbereitungen bis zum Tag der Eröffnung fast ein Jahr in Anspruch. Seit der Eröffnung läuft die Praxis sehr erfolgreich, und ich bin bis heute von meiner Entscheidung überzeugt.

## Der Arzt als Unternehmer

Als Ärztin auch Unternehmerin und Managerin zu sein, ist eine spannende Herausforderung. Im Praxisalltag stehen die Versorgung und das Wohl der Patienten immer an erster Stelle. Dafür setze ich mein umfangreiches Fachwissen ein. Meine Arbeit ist dabei sehr spezialisiert, umfasst Muttermalkontrollen, Vorsorgeuntersuchungen der Haut, Hautkrebsdiagnostik, Abklärung und Behandlung von entzündlichen und infektiösen Hautkrankheiten sowie von Haar- und Nagelkrankheiten, Licht- und Lasertherapien, Allergietestungen und die Operation von gut- und bösartigen Hauttumoren. Dafür habe ich in der Praxis modernste Diagnose- und Therapiegeräte zur Verfügung. Das Spektrum wird ergänzt durch Faltenbehandlungen mit Hyaluronsäure und Botulinumtoxin, Verödung von Besenreisern und Behandlungen mit Botulinumtoxin bei verstärkter Schweißneigung.

Neben der medizinischen Versorgung verlangt der Patient, welcher sich im Internet und über die Medien vorinformiert, eine individuelle und optimale Lösung seiner Probleme. Immer häufiger übernimmt er dabei die Rolle des aktiven Nachfragers und wird zum anspruchsvollen Kunden. Ich versuche diesem Informationsbedürfnis nachzukommen, wobei ich eigene Merkblätter zu den häufigsten dermatologischen Diagnosen erstellt habe, die ich bei Bedarf aushändigen kann.

Dem Wunsch nach mehr Dienstleistung des Patienten und Kunden steht jedoch die tariflich fixierte Vergütung aus dem einheitlichen Abrechnungssystem (TARMED) gegenüber. Diese auch zeitliche Reglementierung bringt den Arzt oft in ein Spannungsfeld, wobei er unter dem betriebswirtschaftlichen Kostendruck der hohen Erwartungshaltung des Patienten gerecht werden muss. Unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten ist es notwendig, dass ich die Praxis effizient und kostenbewusst führe. Dazu gehören für mich niedrige Fixkosten und eine schlanke Personalstruktur. Des Weiteren hat sich die Wahl zu einer papierlosen Praxis bewährt. Alle Patientendaten und Dokumente werden elektronisch erfasst und archiviert.

Um sich von der Konkurrenz abzuheben, spielt jedoch der Service für den Patienten eine immer grösser werdende Rolle.

### Die wichtigsten Punkte

- Dienstleistung nimmt in der Arztpraxis einen immer wichtigeren Stellenwert ein.
- Bei der ärztlichen Tätigkeit steht die Qualität der Arbeit und die Zufriedenheit des Patienten an erster Stelle.
- Niedergelassene Mediziner müssen die Veränderungen des Gesundheitsmarktes erkennen und darauf reagieren.

[www.dermabaden.ch](http://www.dermabaden.ch)

25



© Peter Ruggie

**Dr. Katrin Reischl** Inhaberin Dermatologische Praxis, Baden



Abendsprechstunden, Termine über Mittag oder auch Samstagssprechstunden haben sicherlich zum schnellen Erfolg meiner Praxis beigetragen. Dies ist allerdings nur mit einer hohen wöchentlichen Arbeitszeit umzusetzen. Der Bedarf an Zeit für die Sprechstunde und die schriftliche Korrespondenz ist enorm. Dies geht zu Lasten betriebswirtschaftlicher Überlegungen, welche dadurch in die Freizeit verschoben werden.

Nicht zu unterschätzen ist das Ambiente der Praxis und der Wohlfühlfaktor, welcher durch eine individuell gestaltete Praxis mitbestimmt wird. So haben Umbaumassnahmen im Frühjahr 2008 den Eingangsbereich optimiert und zu einem ausschliesslich positiven Feedback durch die Patienten beigetragen.

Es ist vor allem wichtig, die Zufriedenheit der Patienten zu fördern, denn ein zufriedener Patient wird nicht den Arzt wechseln und betreibt über Mund-zu-Mund-Propaganda ein wirkungsvolles Marketing für die Praxis. Zufriedene Patienten sind deshalb für jede erfolgreiche Praxis ein Muss.

### Zukünftige Marktchancen

Sollte es zu einer Aufhebung des Zulassungsstopps kommen, wird der Konkurrenzdruck bei einer steigenden Ärztedichte zunehmen. Des Weiteren können Reduzierungen im Abrechnungssystem TARMED und gesundheitsökonomische Massnahmen zu weiteren Einkommenseinbussen führen.

Die Wachstumschancen einer Praxis werden auch in Zukunft nachhaltig vom Ruf der Praxis abhängig sein. Zukünftige und interessante Betätigungsfelder liegen für mich deshalb vor allem auf dem Gebiet der Dienstleistung und Beratung meiner Patienten. Dazu zählt auch ein ansprechend gestalteter und benutzerfreundlicher Internetauftritt.

Der Erfolg der ärztlichen Tätigkeit und damit der Praxis als Unternehmen wird neben der fachlichen und sozialen (persönlichen) Kompetenz, weiterhin und möglicherweise in zunehmendem Mass von Faktoren wie Kreativität, Flexibilität und guten kommunikativen Fähigkeiten des Arztes abhängen.

In der individuellen Betreuung des Patienten und dem Ausbau von Dienstleistungen sehe ich persönlich zukünftige Schwerpunkte. In meiner eigenen Praxis möchte ich diesen Ansprüchen in Kürze mit der Einstellung einer Kosmetikerin gerecht werden. Hierdurch werde ich in dermatokosmetischen Fragen entlastet, kann das Angebot an Dienstleistung jedoch verbessern.

Die hohe und konstante Qualität der medizinischen Leistungen muss dabei beibehalten und permanent durch Weiterbildung und fachlichen Austausch verbessert werden. Wie jeder andere Unternehmer, muss auch der Arzt Trends erkennen, darauf reagieren und sollte sich nicht mit weissem Kittel im Arztsessel zurücklehnen.

# Neue Märkte übers Internet erschliessen

**KLEIDER EINKAUFEN, BLUMEN VERSCHICKEN ODER REISEN BUCHEN – ALLES ONLINE.** Wie Affiliate-Marketing als der effizienteste Vertriebskanal eingesetzt werden kann und wie der Shop-Umsatz sich nachhaltig optimieren lässt.



Gemäss E-Marketer nutzen weltweit 845 Millionen Menschen das Internet monatlich, in Europa liegt diese Zahl bei 233 Mio. Usern. Laut Forrester Research hat E-Commerce und damit auch Affiliate-Marketing spannende Wachstumsjahre vor sich. In den kommenden Jahren bis 2011 wird die europäische Population der Online-Shopper von 100 Millionen auf 174 Millionen wachsen. Das durchschnittliche jährliche Einkaufsvolumen wird von Euro 1000 auf Euro 1500 steigen. Aktivitäten wie Reisen buchen, Unterhaltungselektronik einkaufen, Blumen verschicken, Lebensmittel und Getränke sowie Mode einkaufen liegen hoch im Kurs.

## Online-Shopping in der Schweiz

Auch in der Schweiz wird Online-Shopping immer wichtiger. Gemäss der Studie «Der Schweizer Online-Handel – Internetnutzung Schweiz 2007» des Instituts für Marketing und Handel der Universität St. Gallen von März 2007, ist der Umsatz aus dem Online-Handel in den letzten drei Jahren um über 2,2 Milliarden Franken auf heute 4,24 Milliarden Franken gestiegen. Es hat sich gezeigt, dass sich der Online-Handel zu Lasten anderer Absatzkanäle durchsetzt. So werden immer mehr Produkte rein über den Online-Kanal eingekauft. Gemäss dieser Studie sind die beliebtesten Produktgruppen Flugtickets, Bankdienstleistungen und Eintrittstickets. Während über 40% der Internetnutzer ihre Flugtickets im Internet bestellen, kaufen nur 2% Lebensmittel online ein. Gemäss der HSG-Studie kaufen 34% der Schweizer Internet-User mindestens einmal pro Monat online ein. Dies ist doppelt so viel wie im Jahr 2004.

TradeDoubler ist der europäische Anbieter für leistungsorientiertes digitales Marketing. Die Produkte von TradeDoubler bieten Unternehmen Lösungen, um online Klicks, Leads und Verkäufe zu erzielen sowie die Markenbekanntheit zu erhöhen.

[www.tradedoubler.ch](http://www.tradedoubler.ch)



27

**Catrin Rubenson** CEO TradeDoubler AG, Zürich

### **Einfachheit als grosse Herausforderung**

Auch eine zunehmende Anzahl an Unternehmen entdeckt das Internet für sich, vor allem als einen weiteren Vertriebskanal. Die Firma citydisc.ch z.B. generiert, gemäss dem General Manager Robert Horvath, 18% des Online-Umsatzes über den Kanal Affiliate-Marketing.

Trotz steigender Umsätze muss die Internet-Industrie zwei grosse Herausforderungen meistern: Die Vereinfachung der Webshops im Allgemeinen und das Bereitstellen von einfachen, aber sicheren Zahlungsmitteln im Internet.

### **Affiliate-Marketing als Vertriebskanal**

Affiliate-Marketing gilt als die effizienteste Möglichkeit, die Umsätze im eigenen Shop deutlich und vor allem langfristig zu steigern. Als Shop-Betreiber nutzen Sie ein Netzwerk von Websites, die über Werbemittel, Textlinks oder Produktlisten den eigenen Shop bewerben. Anstatt direkt für die Werbeleistung zu bezahlen, werden diese Affiliate-Websites pro vermitteltem Kunden oder Sales vergütet. Dies bedeutet für den Shop-Betreiber, dass nur dann Kosten entstehen, wenn auch Umsatz generiert wird. TradeDoubler als Netzwerkbetreiber übernimmt dabei die gesamte Administration zwischen dem Shop-Betreiber und den Affiliate-Websites (Werbeplatzierung, Beratung, Optimierung).

### **Tipps und Tricks**

Um langfristig mit dem E-Shop über Affiliate-Marketing Umsätze zu generieren, gibt es gewisse Tipps und Tricks, welche dem E-Shop/E-Commerce-Leiter eines Unternehmens zum Erfolg verhelfen können.

#### *Bekannte Brands B2C*

Am besten eignen sich Konsumgüter oder Produkte, die sich online gut verkaufen lassen, d.h. insbesondere Produkte, welche sich an ein breites Publikum richten. Vorteilhaft ist, wenn der Shop und die Produkte im Markt und/oder bei der Zielgruppe bekannt sind. Zudem ist ein einprägsamer Shopname (URL) empfehlenswert.

#### *Attraktive Produkte*

Wer online Sales generieren will, muss zuerst das eigene Angebot im Vergleich zu den Konkurrenten gut kennen. Ein attraktives Produkte-Angebot ist für den Erfolg wesentlich.

#### *Konkurrenzfähige Provisionierung der Affiliates*

Wenn das Angebot an die Konsumenten geschnürt ist, dann muss man sich Gedanken über die Provisionen an das Vertriebsnetzwerk (Affiliates) machen. Auch hier ist es wichtig, konkurrenzfähig zu bleiben.

#### *Visualisierung und Aktualität des Angebotes*

Nicht nur die Abstimmung auf die Wünsche der Zielgruppe in Bezug auf Qualität, Umfang und Preis ist wichtig, sondern auch die Präsentation, das Bildmaterial, detaillierte Informationen und aktuelle Aktionen.

#### *Usability*

Überlegen Sie bei jedem einzelnen Schritt, den ein User im Shop durchgehen soll, ob er tatsächlich notwendig ist oder ob man diesen vereinfachen bzw. kürzen könnte.

#### *Mehrere Zahlungsmöglichkeiten*

Die Vielfältigkeit der Zahlungsmethoden erhöht die Chance eines Kaufs. Der Anbieter eines Online-Shops sollte den Kunden die Möglichkeit geben, zwischen Kauf per Kreditkarte, per Rechnung, per Nachnahme oder per Lastschriftverfahren zu wählen.

#### *Lieferung und Support*

Der Kunde erwartet eine rasche und zuverlässige Lieferung innerhalb von max. zwei bis drei Tagen. Eine einfache und unbürokratische Rücknahme von Produkten innert 14 Tagen ist ebenso wichtig wie die termingerechte Lieferung. Eine rasche Antwort in der gleichen Sprache gilt als Voraussetzung für ein Dienstleistungsunternehmen.

#### *Verkaufsorientierte Werbemittel und Promotionen*

Sehr wichtig ist es zudem, klickfreudige und verkaufsorientierte Werbemittel einzusetzen und diese laufend zu verbessern und aktuell zu halten. Die E-Shop-Lösung sollte zusätzlich die Möglichkeit bieten, Produktlisten in verschiedenen Formaten exportieren zu können (XML, TXT, CSV).

#### *Suchen und Finden einfach gemacht*

Gerade bei Shops mit einem grösseren Sortiment spielt die Suchfunktion eine entscheidende Rolle, um die Besucher durch die Angebotsvielfalt zu führen. Dabei sollte sowohl eine präzise Suche (Expertensuche) als auch eine Suche nach Begriffen, die dem Suchbegriff ähnlich sind («Fuzzy-Search»), möglich sein, damit sich Produkte einfacher finden lassen.



# Den Markt parallel zum Produkt entwickeln

**VOM START-UP ZUM BÖRSEKOTIERTEN UNTERNEHMEN.** Mit dem Gang an die Börse von Edisun Power Europe, dem führenden Schweizer Solarcontractor, der bereits seit 2003 im TECHNOPARK® Zürich ansässig ist, findet eine Erfolgsgeschichte ihren vorläufigen Höhepunkt. Was aber braucht eine junge Idee, um zu einem tragfähigen Unternehmen zu werden?

1993 – Zürchs Kreis 5 ist geprägt von Industriebrachen, Abbruchstimmung und ausgestorbenen Strassen. Die letzte Adresse, die für ein Technologie- und Gründerzentrum geeignet scheint. Hauptmotor der Initiatoren, diesen Schritt dennoch zu wagen, war die Idee, in der Schweiz einen Markt für Hochtechnologie zu schaffen. «Wie machen wir es jungen, hochqualifizierten Wissenschaftler/innen möglich, ihr Know-how in marktfähige Produkte zu wandeln, und das in einem wenig risikofreudigen Markt, nämlich der Schweiz?» Das war die Frage, mit der der erste TECHNOPARK® der Schweiz 1993 in Zürich an den Start ging.

Seit seiner Gründung ist der TECHNOPARK® Zürich, mit seinen zwei Trägerorganisationen der TECHNOPARK® Immobilien AG und der Stiftung TECHNOPARK® Zürich, zu einem Dreh- und Angelpunkt der Förderung von Innovation und Technologietransfer avanciert. Seine Aufgabe ist es, jungen, technologieorientierten Firmen den Einstieg in den Markt zu erleichtern und auf diese Weise nicht zuletzt Arbeitsplätze am Standort Zürich zu schaffen. Damit ist er in zweierlei Hinsicht gefordert. Einerseits gilt es, das Angebot für die eigenen Kunden, also die im Haus ansässigen Hightech-Start-ups, marktgerecht zu gestalten und sich den ständig wandelnden Bedürfnissen anzupassen. Auf der anderen Seite berät die Stiftung TECHNOPARK® Zürich, das ope-

orative Zentrum für Technologietransfer im TECHNOPARK®, die eingemieteten Jungunternehmer/innen bei der Entwicklung ihrer Firmen und damit ihrer Ausrichtung auf potentielle Märkte.

Die Stiftung ist hauptverantwortlich für die Auswahl, Beratung und Unterstützung der Firmen im Haus. Mieterumfragen und regelmässige persönliche Gespräche mit den Gründer/innen, erlauben der Stiftung, ihre Dienstleistungen optimal auszugestalten. Zudem behält die Stiftung die internationale Entwicklung und den Schweizer Markt im Bereich der Start-ups im Blick.

Warum so viel Aufhebens machen um die Beratung von jungen Unternehmen? In der Welt der Hightech-Start-ups gelten andere Gesetze als in der traditionellen Wirtschaft. Märkte warten nicht darauf, bedient zu werden. Sie entstehen in vielen Fällen erst durch die innovativen Produkte der jungen Firmen. Sprich: Der Markt muss parallel zum Produkt entwickelt werden. Für die Gründer/innen heisst das, herauszufinden, was ihre potentiellen Kunden brauchen und was sie bereit sind, für dieses oftmals zunächst «virtuelle» Angebot zu bezahlen. Für die Jungunternehmer/innen stellt sich die Frage, wie sie ihren ersten grossen Pilotkunden trotz meist fehlendem Referenzprojekt gewinnen können. Dabei ist die Schweiz im Vergleich zum angelsächsi-

Individuelle Betreuung der Jungunternehmer/innen: Die Experten im Beratungsausschuss und individuelle Coachings helfen bei der erfolgreichen Ausrichtung auf den Markt. Nicht zuletzt deshalb überleben über 80% der Firmen im Haus.

Vernetzung ist das A und O: 65% der Firmen im TECHNOPARK® Zürich kooperieren miteinander. Partner wie KTI, die Förderagentur für Innovation oder Mercuri Urval erhöhen die Chance der Start-ups auf nachhaltigen Erfolg.

Diese Unternehmen begleitet der TECHNOPARK® Zürich: Edisun Power Europe, Doodle AG, Supercomputing Sysyems AG u.v.a.

[www.technopark.ch](http://www.technopark.ch)



schen Raum auch heute noch von starkem Sicherheitsdenken geprägt. Wie also mit der Risikoaversion umgehen, sie bestenfalls entkräften? Zudem spielt der Faktor Zeit eine entscheidende Rolle. Der Erste mit der richtigen Lösung zum richtigen Preis erhält den Zuschlag und im Idealfall den neu erschlossenen Markt zu Beginn für sich. Im Extremfall geht es für die Hightech-Pioniere unter den Start-ups um Alles oder Nichts. Und das so schnell wie möglich.

In diesem Umfeld beratend und begleitend tätig zu sein, erfordert hohe Flexibilität und gute Kenntnisse dieser Besonderheiten. Die Stiftung TECHNOPARK® Zürich hat beides. Ihr kleines Team macht bewegungsfähig. Die langjährige Erfahrung der Teammitglieder im Bereich Hightech ermöglicht es, ein zielgerichtetes Projektportfolio zusammenzustellen. Zentrale Angebote der Stiftung sind das Coaching und die Beratung sowie Vernetzungsplattformen. Ausschlaggebend ist dabei immer die Frage: «Welche Fähigkeiten und Kenntnisse brauchen unsere Start-ups, um marktnah und den Bedürfnissen ihrer Kunden entsprechend zu agieren?» Viermal im Jahr tagt so zum Beispiel der Beratungsausschuss der Stiftung. Ausgewählte Unternehmen des TECHNOPARK® Zürich sind eingeladen, ihre Businesspläne vorzustellen. Das zwölfköpfige Expertengremium unterstützt die Gründer/innen bei ganz konkreten Problemstellungen und verhilft zu wertvollen Businesskontakten. Die Unternehmer/innen erhalten Anregungen und praxisnahe Ideen für die nächsten Schritte auf dem Weg zum Unternehmenserfolg.

Die 1:1-Betreuung gehört ebenfalls zu den Standardangeboten der Stiftung. In regelmässigen individuellen Coachings mit dem Stiftungsteam können die Mieterinnen und Mieter des TECHNOPARK® Zürich auf den reichen Erfahrungsschatz und das kritische Urteil der Stiftungsmitglieder zählen.

Dabei ist Vernetzung ein zentrales Stichwort. Nach innen: 65% der Firmen des TECHNOPARK® Zürich kooperieren miteinander, inspirieren und unterstützen sich gegenseitig. Die «Branchen-Lunches», ein Projekt, das die Stiftung vor drei Jahren ins Leben gerufen hat, laden zu regelmässigen Treffen ein. Trends,

neueste Entwicklungen im eigenen Fachgebiet und Herausforderungen beim Unternehmensaufbau sind Thema. Nach aussen: Die Förderagentur für Innovation, KTI, und insbesondere das Programm CTI Start-up ist seit vielen Jahren eng mit dem TECHNOPARK® Zürich verbunden. Zusammen mit der internationalen Personalberatung Mercuri Urval lancierte die Stiftung das Projekt-People, das sich dem professionellen Teamaufbau widmet. Denn die richtigen Leute an Board zu haben, entscheidet darüber, wer am Schluss das Rennen in Richtung «Neue Märkte» macht. Visionäre Unternehmer/innen, die Chancen antizipieren und mutige Entscheidungen treffen: Die Stiftung macht es möglich, sie zu finden.

Ein Angebot wie das des TECHNOPARK® Zürich kann die Wirtschaftskultur mit beeinflussen. So verzeichnete die ETH Zürich, die seit seiner Gründung stark im TECHNOPARK® eingebunden ist, 1996 gerade einmal sechs Spin-offs. 2007 waren es mit 21 bereits mehr als drei Mal so viele (1). Tendenz steigend.

Ein weiterer Hinweis auf die Wirksamkeit des Modells: Die Erfolgsquote der Firmen im Haus liegt heute bei über 80%. Im Vergleich dazu können schweizweit betrachtet «nur» die Hälfte aller Neugründungen nach fünf Jahren noch am Markt bestehen (2). Das Qualitätslabel TECHNOPARK® Zürich schafft so Vertrauen bei potentiellen Kunden und unterstützt Jungfirmen dabei, wichtige Anfangshürden leichter zu nehmen.

Elmar Ledergerber, der Stadtpräsident Zürichs, sagt über den TECHNOPARK® Zürich: «Mit sicherem Instinkt hat der TECHNOPARK® das Potential von Züri-West frühzeitig erkannt und seine Chance genutzt, sich als Firstmover im Herzen eines künftigen Trendquartiers zu positionieren.» Der TECHNOPARK® Zürich, seinerzeit also selbst ein Pionier, ist somit gut gewappnet, junge Firmen beim Start am Markt zu unterstützen.

(1) ETH Zürich Technology Transfer Office, 2007

(2) Bundesamt für Statistik BFS, Medienmitteilung vom 14.01.2008



### Die wichtigsten Punkte

- Flexibilität und vernetztes Denken sind wichtiger als stures Verfolgen des Businessplans.
- Kreativität ermöglicht Lösungswege, mit denen man scheinbar unlösbare Probleme überwinden kann.
- Eine Businesspartnerschaft erfordert in erster Linie Kommunikation.

[www.goldschmiede-obsession.ch](http://www.goldschmiede-obsession.ch)

Alexandra Frei CEO OBSESSION Goldschmiede, Wetzikon

30

# Erfolgsgeschichte der Goldschmiede OBSESSION

**EINE GUTE IDEE UND SOLIDES KUNSTHANDWERK – KEIN BUDGET, KEINE UNTERNEHMERISCHE ERFAHRUNG**, keine Sicherheiten, keine Investoren, kein Marketingstudium, kein MBA, keine Unternehmensberater, keine Verkaufsrechte, keine Werbefachleute, keine Patentrechte und keine neue Erfindung – einfach «nur» eine gute Idee und solides Kunsthandwerk.

## Idee der Selbständigkeit

Am Anfang steht, im Besonderen bei kreativen Menschen, das Bedürfnis, sich selbst zu verwirklichen. So war es auch bei mir. Nach meiner Ausbildung zur Goldschmiedemeisterin in Österreich, trat ich eine Stelle bei einer renommierten Goldschmiede in Zürich als Geschäftsführerin an. Aufgrund der guten Zusammenarbeit mit meinem Atelierchef, Matthias Frei, und der daraus entstandenen Freundschaft entwickelte sich sehr bald das Bedürfnis, miteinander eigene Kreationen und Ideen umzusetzen. Da aus der Sicht eines Goldschmiedes das Angebot an Schmuckdesign in den meisten Bijouterien sehr konservativ und unpersönlich gelagert ist, entstand die Idee, eine Eheringkollektion aufzubauen, die einerseits das typische Goldschmiedehandwerk verkörpert und andererseits einen eigenständigen, individuellen Charakterzug aufweist. Typisch OBSESSION eben. Für die Gründung haben wir, wie üblich, die nötigen Marktstudien und Analysen durchgeführt und mit dem persönlichen Bauchgefühl kombiniert. Aber trotz allen Bemühungen und vielleicht auch einem Quäntchen Naivität, die wahrscheinlich allen Geschäftsideen zu Grunde liegt, wird wohl kein Unternehmer seine Geschäftsidee als unumstösslich und absolut sicher beurteilen.

## Entwicklung des Businessplans

Der Schritt in die Selbständigkeit ist, trotz aller Euphorie, ein unsicherer Pfad voller Hindernisse, und wenn man sich keine klaren Ziele setzt, so tappt man schnell in mögliche Fallen. Aus diesem Gedanken heraus war das Ausarbeiten eines Businessplans wie ein Sicherheitsnetz, und bald entstand ein klares Bild von der zukünftigen Firma, ihrem Sortiment und ihrem Potenzial. Natürlich mussten etliche Bücher gewälzt und unzählige Diskussionen geführt werden. Das «Dafür und Dagegen» abgewogen, sowie viele Rechenarbeiten durchgeführt werden. Doch alle Anstrengungen führten dazu, dass die Idee und der Businessplan immer ausgefeilter wurden und wir als zukünftige Jungunternehmer immer überzeugter und selbstbewusster hinter dem Projekt standen.



31

**OBSESSION**  
 DESIGNER JEWELRY  
 SINCE 1999

### Aufbau der OBSESSION

Nichts ist so spannend, wie ein Projekt aufzubauen, an Grenzen zu stossen und Lösungen zu finden. Natürlich ist das Budget eines der heikelsten Probleme, die man in den Griff bekommen muss. Vor allem, wenn man kein nennenswertes Budget hat. Daraus entstand die Idee, im Übrigen schon im Businessplan festgehalten, dass der typische OBSESSION-Stil von den Eigenentwicklungen geprägt sein soll. Bevor in teure Vitrinen oder Verkaufstische investiert wurde, wurde geprüft, ob das gewünschte Produkt nicht selbst hergestellt werden kann. So entstanden der ganze Verkaufsraum, alle Vitrinen und der Messestand bis hin zur Verpackung und etliche Dekorationsgegenstände in der eigenen Werkstatt. Auch wurden alle Arbeitsschritte in der Schmuckproduktion so wie das Marketing, das traditionellerweise einem externen Spezialisten übergeben wird, immer im Haus ausgeführt. Dieses Prinzip wurde zur Firmenkultur und ermöglichte es, dass die Firma äusserst schnell und kostengünstig auf Veränderungen reagieren konnte. Ausserdem wurde so der Stil der Goldschmiede vom Schmuck über die Einrichtung bis hin zum Design der Inserate und Plakate weitertransportiert, was für ein einheitliches und authentisches Marketing sorgte.

### Erste Erfahrungen – erste Änderungen

Mit der Geschäftsidee, Bijouterien eine Kollektion handgefertigter Eheringe anzubieten, wurde schnell ein geeigneter Standort für das Atelier gefunden. Da keine Privatkundschaft erwartet wurde, mietete sich die neugeborene GmbH im Jahr 1999 in einem Fabrikgebäude im Zürcher Oberland ein. Mit viel Elan und Enthusiasmus machten wir uns ans Werk und erarbeiteten unsere erste Schmuckkollektion, die noch nicht sehr gross war, aber doch deutlich eine neue Designsprache darstellte. Parallel zur Bewerbung der Bijouterien haben wir zur Eröffnung eine Vernissage, hauptsächlich für Freunde und Verwandte, aber auch für die ersten Kunden und Vertreter der Presse, veran-

staltet. Wir hatten Glück, denn unser Schmuck fand grossen Anklang, und wir konnten vom ersten Tag an unverhofft von der Privatkundschaft leben. Entgegen unserer Planung waren aber die Bijouterien noch nicht mutig genug für unsere Eheringkollektion. So nahmen wir den Verkauf unserer Eheringe selbst in die Hand und besuchten aufgrund dessen die grossen Hochzeitsmessen in unserer Umgebung. Mit Erfolg, denn mittlerweile kommen Eheringkunden aus der ganzen Schweiz und dem angrenzenden Ausland zu uns.

### Alternativen zum Businessplan

Wenn man etwas aus einem Businessplan lernen kann, dann, dass man flexibel und offen für angebotene Chancen bleiben muss. Die Alternativen, die sich an dieser Vernissage gezeigt haben, mussten schnell und kostengünstig umgesetzt werden. So wurde konsequent nur noch die Privatkundschaft beworben und zugleich ein neues Image, «OBSESSION, der Geheimtipp in der Schmuckbranche», kreiert. Kombiniert mit dem Flair von Kreativität und Kunst wurde die Goldschmiede trotz der ungeschickten Verkaufslage zum Stadtgespräch und innerhalb von drei Jahren im ganzen Kanton Zürich zu einem Begriff.

### Kundenentwicklung

Es ist immer eine Herausforderung, das Interesse des Kunden über Jahre aufrechtzuerhalten. Deshalb sollte eine Firma dem Kunden die Möglichkeit bieten, mit ihr zu wachsen. So müssen nicht nur die Produkte zur jeweiligen Lebenslage des Kunden passen, sondern auch die Firma, ihr Image und ihr Auftritt müssen sich ständig erneuern und dem Kunden Gesprächsstoff bieten um sein Interesse wach zu halten. Das beinhaltet natürlich einen grossen zusätzlichen Aufwand für den Betrieb. Doch der Gewinn bedeutet einen sehr treuen Kundenstamm, der einem grosses Vertrauen entgegenbringt. So war es dann auch, nach über sieben Jahren in einem trendigen aber alten Fabrikgebäude, an der Zeit, einen geeigneteren Standort zu suchen. Gefunden wurde ein dreistöckiges Bijou an der Hauptstrasse von Wetzikon, das nach der Renovierung im neuen Glanz erstrahlte. Aus dem «künstlerischen Geheimtipp» wurde, ohne die Stammkundschaft zu vergraulen, ein professionelles, innovatives Goldschmiedegeschäft.

### Neue Märkte und alte Ideen

Nach nun bald zehn Jahren, in denen sich unsere Goldschmiede mit eigenen Mitteln und Innovationskraft stetig vorangebracht hat, ist es an der Zeit, an die alte Geschäftsidee anzuknüpfen. Durch hohe Investitionen in neuste Hightech-Produktionsverfahren, ist es nun der OBSESSION gelungen, Unikatschmuck in vollendeter Qualität und Design anzufertigen, so wie es bisher nur den «grossen», internationalen Schmuckmarken möglich war. Deshalb ist es wohl nicht verwunderlich, wenn man die kleine aber feine Goldschmiede aus dem Zürcher Oberland in Zukunft an der weltgrössten Schmuck- und Uhren-Messe in Basel zwischen den Ständen von Cartier und Co. antreffen wird.

**NOCH SPIELT ASIEN IM VERGLEICH ZU DEN AKTIVSTEN M&A-MÄRKTEN USA UND EUROPA**, wo 70 bis 80 Prozent des globalen Volumens anfallen, eine relativ bescheidene Rolle. Das könnte sich ändern, auch weil Asien den Einbruch auf dem Finanzmarkt weniger gespürt hat als andere Regionen.

# Asiens Aussichten im globalen M&A-Markt

32

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Zurzeit hinkt Asien bei den Fusionen und Übernahmen (Mergers & Acquisitions, M&A) anderen Teilen der Welt hinterher. Während in den USA der Anteil der M&A-Transaktionen am Bruttoinlandsprodukt 11 Prozent beträgt (und 9 Prozent in Europa), beläuft er sich über weite Teile Asiens auf etwa 4 Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Doch im ersten Quartal 2008 stieg der Anteil der asiatischen Transaktionen am globalen Volumen um vier Prozentpunkte auf 19 Prozent. In Asien wirkten sich die Folgen der Finanzkrise in den USA weniger aus als in anderen Teilen der Welt, wo zwischen 2003 und der ersten Hälfte 2007 ein M&A-Boom geherrscht hatte.

In der Tat sind die Transaktionen in den wichtigsten asiatischen Ländern wie China, Japan oder Indien relativ stabil geblieben, nachdem in den vergangenen Jahren enorme Wachstumsraten erzielt wurden. Auch deshalb verlegen Investmentbanken ihre Star-Banker und deren Teams aus den Finanzmetropolen New York oder London nach Asien, um das Geschäft vor Ort voranzutreiben.

Die Firmen der Schwellenländer stehen nun einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber. In China konzentrierten sich, von wenigen Ausnahmen abgesehen, die Transaktionen in der Vergangenheit vorwiegend auf asiatische Firmen. In jüngster Zeit beobachtet man auffallend viele Transaktionen, die klein und auf bestimmte Produkte oder Dienstleistungen konzentriert sind. Meistens streben die Unternehmen den Zugang zu einem spezifischen Markt an. Die Nachfrage treiben hauptsächlich lokale Akteure, da ausländische Bieter angesichts hoher Bewertungen der an den Shanghaier und Shenzhener Börsen gehandelten Firmen vermehrt von Übernahmen absehen.

In Südkorea hingegen stehen Unternehmen einer gesättigten heimischen Nachfrage gegenüber. Um Wachstum zu erzielen, schliessen koreanische Grosskonzerne Deals in Entwicklungsländern ab oder expandieren in wachstumsstarke Länder. Insgesamt verzeichnete Südkorea im letzten Jahr 757 Transaktionen – gut ein Drittel davon grenzüberschreitend. Präsident Lee Myung-bak unterstützt die wirtschaftliche Entwicklung seines Landes und treibt Wirtschaftsreformen voran. Zu seinen Plänen gehören etwa die Reduktion oder gar ein Verzicht von Steuern auf Transaktionen sowie die Beseitigung von Investitionsbeschränkungen.

In Indien erregten grenzüberschreitende Akquisitionen Aufsehen, wie zum Beispiel die Übernahme von Jaguar und Land Rover durch Tata Motors. Für indische Firmen bleiben die USA und England die beliebtesten Länder für Übernahmen, gefolgt von Kanada, Schottland und Singapur. Im Gegenzug haben ausländische Firmen wegen der Deregulierung und dem kontinuierlichen Ausbau der Infrastruktur Appetit auf Übernahmen indischer Firmen bekommen.

### Folgende Punkte sind bei Investitionen in asiatischen Ländern zu beachten:

- Gute Vorbereitung: Sich vor der Kontaktnahme mit den Sitten und Gebräuchen des Landes vertraut machen.
- Überbrückung der kulturellen Unterschiede: Mit Partnern oder Beratern arbeiten, die beide Kulturen verstehen.
- Auf Überraschungen gefasst sein: Vorstellungen bezüglich Vertraulichkeit und Einhalten von schriftlichen Abmachungen können von den eigenen abweichen.
- Bestehen auf Durchführung einer Due-Diligence-Prüfung: Eine solche Prüfung ist in einigen asiatischen Ländern unbedingt empfehlenswert, um das Akquisitionsobjekt zu verstehen, eventuelle Deal Killers zu erkennen und die Integrationsplanung zu beginnen.
- Konstanten Dialog mit den Aufsichtsbehörden anstreben: Der dauernde Wechsel regulatorischer Vorschriften bedingt einen engen Kontakt mit den zuständigen Behörden, um keine Fehler zu machen und deren Unterstützung zu erhalten.
- Frühzeitige Planung der Integration: Mitglieder des Management bestimmen, welche bei der akquirierten Unternehmung die Führung vor Ort übernehmen werden.

www.pwc.ch

33



**Philipp Hofstetter** Partner Wirtschaftsberatung, und  
**Niklaus Zäch** Senior Consultant Wirtschaftsberatung  
PricewaterhouseCoopers, Zürich

Einen Investitionsboom erlebt auch Vietnam: Sowohl M&A als auch ausländische Direktinvestitionen weisen hohe zweistellige Wachstumsraten auf. Obwohl in Vietnam überwiegend innerasiatische Investitionen getätigt werden, versuchen europäische Firmen zunehmend, Fuss zu fassen. Sie wollen an der Privatisierung der staatlich kontrollierten Unternehmen teilhaben sowie die Chancen der fortschreitenden Öffnung wahrnehmen, die durch gelockerte Eigentumsbeschränkungen für ausländische Investoren entstehen. Vietnam traut man bezüglich nachhaltiger Wachstumsfähigkeit eine Entwicklung zu wie China und Russland.

In Asien ist die Finanzbranche besonders aktiv. Die Finanzinstitute haben grossen Handlungsbedarf – bisher boten sie häufig nur Basisdienstleistungen an. In Zukunft müssen gerade Banken den Schritt zum integrierten Finanzdienstleister machen, was oft mit Hilfe von Akquisitionen geschieht. Gemäss einer im Auftrag von PricewaterhouseCoopers (PwC) durchgeführten Umfrage unter Führungskräften des asiatischen Finanzsektors waren drei Viertel der Befragten in den letzten drei Jahren an einer M&A-Transaktion beteiligt. Die Akteure bleiben optimistisch. In Indien geht jeder dritte Befragte davon aus, dass in diesem Jahr ein signifikanter Deal durchgeführt wird, in China gar die Hälfte. Dagegen erwartet nur jeder Fünfte einen Rückgang infolge der Kreditkrise.

Vermeehrt treten die verschwiegenen Staatsfonds als neue – und kontrovers diskutierte – Investorenklasse auf. Hatten sie früher als Hüter der Dollar-Währungsreserven der entsprechenden Länder in US-Staatsanleihen investiert, sind sie heute aktive strategische Investoren, die ihre enormen Liquiditätsreserven entweder über Private-Equity-Fonds oder direkte Anlagen investieren und dadurch den M&A-Boom unterstützen. Die Staatsfonds nehmen ihre Interessen nicht nur im asiatischen Raum wahr, sie treten auch mit beträchtlichen Summen in Europa und Amerika auf. Die Staatsfonds dürften zunehmend eigene Private-Equity-Teams gründen und in Konkurrenz mit bestehenden Private-Equity-Häusern treten. Ein solcher Bieterwettbewerb treibt naturgemäss den Preis bei den Investitionen.

Trotz dieser viel versprechenden Entwicklungen nehmen insbesondere die Schweizer KMU kaum an der M&A-Tätigkeit im asiatischen Raum teil. Innerhalb der letzten drei Jahre wurde keine Übernahme eines Schweizer KMU im südostasiatischen Raum verzeichnet. Umgekehrt wechselte auch keines die Hand an einen südostasiatischen Käufer. Die kulturellen Unterschiede stellen anscheinend nach wie vor eine grosse Hürde dar.

Ob die neuen Giganten die Welt erobern, wird sich weisen müssen. Da die asiatischen Staaten weiterhin zu den wachstumsstärksten Ländern gehören, bleibt das M&A-Umfeld trotz Abkühlungen günstig. In vielen asiatischen Ländern zeichnen sich zudem politische Änderungen ab, die sich voraussichtlich positiv auf grenzüberschreitende Transaktionen auswirken können.

# GetDiversity: Ein neues Netzwerk für Verwaltungsrätinnen

**IN DEN VERWALTUNGSRÄTEN VON SCHWEIZER UNTERNEHMEN** sind heute noch sehr wenige Frauen vertreten. Dies obwohl zahlreiche Studien zeigen, dass ein angemessener Frauenanteil dem Unternehmen Mehrwert bringt. Ein neues Netzwerk will hier eine Nische schliessen – ohne Quotenvorschrift, sondern mit unternehmerischem Ansatz.

Gesagt, getan. Zwei Wochen später findet das erste Brainstorming statt, einen Monat später der erste Workshop, und die Grundzüge des Geschäftsplans stehen fest. Am 3. November 2007 haben wir unsere neue Firma gegründet, im Januar 2008 wurden wir mit dem ersten Suchmandat beauftragt, und am 6. Juli 2008 erfolgt die erste Wahl einer Frau aus unserem Netzwerk in einen Verwaltungsrat. Bis heute laufen sieben Suchmandate, eine weitere Wahl ist erfolgt, und das Netzwerk umfasst die für 2008 anvisierten 60 Teilnehmerinnen, welche bereit und qualifiziert sind, Verwaltungsratsmandate zu übernehmen.

«Frauen in Verwaltungsräten» ist seit mehr als einem Jahr ein Dauerthema in den Medien. Praktisch im Wochentakt erscheinen neue Studien und Analysen zum Thema. Sie alle belegen, dass gemischte Teams – notabene auch auf Stufe des Verwaltungsrates – den Unternehmen einen Mehrwert bringen. Zwischen den Erkenntnissen der Studien und der konkreten Umsetzung klafft heute noch eine grosse Lücke. Dass sich dies ändern wird, dass die Nachfrage nach Frauen auch in Aufsichtsgremien steigen wird, ist absehbar. Die Unternehmen stehen immer stärker im Fokus von Analysten, welche im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsanalysen u.a. basierend auf den Erkenntnissen der Studien – auch den effektiven Frauenanteil in Aufsicht- und Exekutivfunktionen beurteilen. Zudem ist auch zu vermuten, dass aufgrund der aktuellen Wirtschaftsentwicklung für viele Unternehmen die Bedeutung einer fundierten Corporate Re-

sponsibility noch steigt. Dies dürfte auch die Nachfrage nach neuen, anderen Sichtweisen auch auf oberster Unternehmensstufe zusätzlich verstärken.

Mit unserem Netzwerk wollen wir folgende drei Ziele erreichen: Erstens sollen Firmen und Organisationen, welche gezielt und bewusst Frauen in ihr Aufsichtsgremium suchen, bei uns die richtigen Kandidatinnen finden. Zweitens wollen wir unsere Teilnehmerinnen «fit» machen für die Übernahme solcher Mandate, indem wir ihnen gezielte Weiterbildungen anbieten. Das erste ganztägige Weiterbildungsseminar hat bereits im vergangenen August stattgefunden. Und drittens wollen wir zusammen mit unseren Mitgliedern an der öffentlichen Debatte um wichtige Wirtschaftsthemen als Verantwortungsträgerinnen teilnehmen. Unsere Themen sind keine Frauenthemen, sondern Themen der Wirtschaft, zu denen wir als Frau und Unternehmerin etwas zu sagen haben.

Bei der Formulierung unserer Geschäftsidee waren wir uns bewusst, dass wir einen Tabubruch begehen. Viele Netzwerke, vor allem Frauennetzwerke, basieren auf Ehrenamtlichkeit und Freiwilligenarbeit. Unser Ansatz hingegen basiert auf kommerziellen Kriterien, das heisst, wir wollten das Modell so gestalten, dass wir die nötigen Erträge aus dem Geschäft generieren können, welche nicht nur die Kosten decken, sondern es auch erlauben, das Modell in Zukunft weiterzuentwickeln. Nur was

### Die drei wichtigsten Punkte

- **Visibilität:** Ein spezifisches Netzwerk erhöht die Visibilität von qualifizierten und engagierten Frauen, die bereit und fähig sind, Verwaltungsratsfunktionen wahrzunehmen.
- **Zugang:** Über die Organisation des Netzwerkes erhalten die Unternehmen einfachen Zugang für die Suche nach geeigneten Kandidatinnen für ihren Verwaltungsrat.
- **Verantwortung übernehmen:** Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer im GetDiversity-Netzwerk sind sich der Verantwortung bewusst, die sie übernehmen können und wollen. Im Unternehmen, gegenüber den Mitgliedern, gegenüber der Gesellschaft.

35

[www.getdiversity.ch](http://www.getdiversity.ch)



*GetDiversity*

**Dr. Barbara Rigassi** Gründerin und Geschäftsführerin GetDiversity  
**Dr. Michèle Etienne** Gründerin und Geschäftsführerin GetDiversity

wirtschaftlich erfolgreich ist, hat die Chance, längerfristig zu bestehen. Die kommerzielle Ausrichtung ist aber auch entscheidend für die Qualität des Netzwerkes und der Vermittlungsarbeit. Indem die Leistungen von GetDiversity sowohl für die Teilnehmerinnen wie für die suchenden Unternehmen einen Preis haben, sind wir als Dienstleister verpflichtet, diese Leistung professionell zu erbringen. Zudem bewegen wir uns in einem etablierten Markt von Vermittlern, allerdings in einer klar definierten Nische. Wir sind also auch angehalten, die Spielregeln dieses Marktes zu beachten. Und konsequenterweise haben wir als Gründerinnen und Gesellschafterinnen der neuen GmbH auch die nötigen Anfangsinvestitionen aus eigenen Mitteln aufgebracht.

Bei der Ausarbeitung unseres Geschäftsplanes haben wir uns im Detail mit folgenden wesentlichen Elementen auseinandergesetzt: Bedarf, Marktsituation und Konkurrenzanalyse, Erfolgs- und Risikofaktoren. Mit Auswertungen von vorhandenen Statistiken und Marktanalysen haben wir die beiden ersten Elemente beantwortet. Erfolgs- und Risikofaktoren haben wir im Rahmen von rund 20 strukturierten Interviews getestet und darauf basierend das Modell ausgearbeitet. Als erfolgsentscheidend für GetDiversity sehen wir einerseits die Qualität unserer Teilnehmerinnen, die wir im Rahmen von intensiven Bewerbungsgesprächen rekrutieren. Wir wollen alle unsere Mitglieder persönlich kennen, denn nur so können wir sie zur

richtigen Zeit am richtigen Ort empfehlen. Zweitens müssen wir als Geschäftsführerinnen eine hohe Glaubwürdigkeit bewahren in dem, was wir tun. Unsere eigenen Verwaltungsratsmandate sowie unsere Tätigkeit als Strategie- und Organisationsberaterinnen sind unerlässlich, um zu wissen, was die Unternehmen beschäftigt und wie man an die unternehmerischen Fragestellungen herangeht. Und schliesslich sind wir darauf angewiesen, von kompetenten Persönlichkeiten in unserem Vorhaben begleitet zu werden. Deshalb haben wir einen Beirat rekrutiert, der unsere Tätigkeit mit Rat und Tat aber auch konstruktiver Kritik begleitet. Unser Erfolgsmotto lautet: transparent, persönlich, pragmatisch. Das grösste Risiko, das wir in unserem Vorhaben sehen, ist das Reputationsrisiko. Wir exponieren uns persönlich und tragen damit auch die Verantwortung nicht nur für uns, sondern für all jene, die sich zusammen mit uns engagieren. Weil wir uns dessen sehr bewusst sind, haben wir den Geschäftsaufbau auch wohl dimensioniert geplant, d.h. keine rasche Expansion, sondern ein schrittweises, gut fundiertes und überblickbares Wachstum. Die Erfahrungen aus dem ersten Jahr sind motivierend. Dass wir richtig liegen, zeigen die positiven Echos und bestärken uns in unserer Absicht: «Wer sucht wird erwartet, wer wartet wird nur gefunden.»

**SWISSNESS LIEGT IM TREND.** Unternehmen verschiedenster Branchen nutzen Ihre Schweizer Herkunft für die Vermarktung Ihrer Angebote. Aus gutem Grund, denn das Image von Schweizer Produkten ist ausgesprochen positiv – dies zeigt eine neue internationale Studie der htp St. Gallen Managementberatung, McCann Erickson und der Universität St. Gallen, bei der 8 000 Konsumenten aus 66 Ländern befragt wurden.

# Chancen und Gefahren der Marke Schweiz im Ausland

Der Begriff «Swissness» ist heute in aller Munde, eine gewisse Schweiz-Euphorie hat viele Unternehmen erfasst. Zu Recht, denn die Marke Schweiz ist für viele Firmen ausgesprochen wertvoll. Dies trifft nicht nur für Konsumgüter zu, bei denen die Schweizer Herkunft besonders häufig zum Einsatz kommt. Auch im B-to-B- und im Dienstleistungsbereich vermittelt das Schweizer Wappen positive Werte.

## Wahrnehmung des Landes und der Produkte

Die Schweiz als Land wird insgesamt äusserst positiv wahrgenommen. Ein Grossteil der Befragten sieht die Schweiz als ein Land mit viel Natur und schönen Landschaften. Sie gilt als politisch stabiles Land mit einer hohen Lebensqualität und wird insgesamt als attraktiv, vertrauenswürdig, international respektiert und traditionsreich betrachtet. Rund 50% der Befragten erachten die Schweiz zudem als gastfreundlich und sympathisch.

Bei der positiven Wahrnehmung der Schweiz als Land spielt die Wahrnehmung Schweizer Produkte und Dienstleistungen eine zentrale Rolle. Zum einen werden sie in hohem Masse mit der Schweiz in Verbindung gebracht. Bei der Frage nach den spontanen Assoziationen zur Schweiz nennen mit knapp 90% die meisten Befragten Produkte und Waren. Hierunter fallen vor allem Schokolade (35%), Uhren (28%), Käse (14%) und Taschenmesser (9%). Zum anderen ist die hohe Qualität der Schweizer Erzeugnisse der wichtigste Einflussfaktor auf das positive Länderimage – dies sagen 37% der Befragten.

Insgesamt haben knapp drei Viertel aller Studien-Teilnehmer einen positiven Gesamteindruck von Schweizer Produkten und Dienstleistungen. Im internationalen Vergleich haben sie damit von den Erzeugnissen aller untersuchten Länder das beste Image und liegen knapp vor denen aus Japan und Deutschland.

Mit einigem Abstand folgen Produkte aus den USA, Grossbritannien, Österreich, Frankreich und Italien, die nur von 40% bis 52% der Befragten positiv beurteilt werden. Leistungen aus den aufstrebenden so genannten «BRIC»-Staaten haben im Vergleich immer noch ein eher schlechtes Image. Von diesen stehen brasilianische Produkte mit 13% positiven Bewertungen noch am besten da und liegen damit vor chinesischen, indischen und russischen Erzeugnissen, bei denen der Anteil positiver Antworten 10% oder weniger beträgt.

Hinter der insgesamt sehr guten Beurteilung Schweizer Produkte und Dienstleistungen stehen verschiedenen Assoziationen. Es werden ihnen vor allem Attribute wie Spitzenqualität, Zuverlässigkeit, Exklusivität, Tradition und internationale Anerkennung zugeschrieben. Hinsichtlich Exklusivität werden Schweizer Produkte mit Abstand am besten bewertet. Darüber hinaus sind sie in Bezug auf Tradition und Zuverlässigkeit weltspitze und erhalten auch hier die beste Bewertung. Im internationalen Vergleich stellen diese Eigenschaften allerdings nicht unbedingt ein Alleinstellungsmerkmal dar. Insbesondere Leistungen aus Deutschland – aber auch solche aus Japan – geniessen in der Welt ein ähnlich gutes Image. So liegen Produkte aus Deutschland hinsichtlich der Kriterien Spitzenqualität und internationalem Respekt sogar noch leicht vor den Schweizer Produkten. Leistungen aus China und überraschenderweise auch aus den USA werden insgesamt weniger positiv wahrgenommen.

Neben den Stärken von Schweizer Erzeugnissen treten in der Studie aber auch Schwächen zutage. Von den insgesamt zwölf in der Studie abgefragten positiven Statements treffen aus Sicht der Befragten vor allem drei Aussagen nicht auf Schweizer Produkte zu: Sie erscheinen als nicht sehr innovativ, liegen nicht im Trend und werden nicht als preisgünstig eingestuft. Das gleiche Bild spiegelt der Vergleich mit den Benchmark-Ländern wider. Produkte und Dienstleistungen aus der Schweiz werden also als hochwertig und solide beurteilt, die Rolle eines innovativen Vorreiters wird ihnen aber nicht attestiert.

## Die wichtigsten Punkte

- Schweizer Produkte sind international führend – zusammen mit japanischen und deutschen Produkten.
- Die Schweiz steht für Spitzenqualität, Zuverlässigkeit/Vertrauen, Exklusivität/Luxus und internationale Anerkennung. Sie hat in ihrem Image Defizite hinsichtlich Innovation und Trendorientierung.
- Die Schweizer Herkunft ist ein wertvolles Argument bei der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen.
- Dem Schutz der Schweizer Herkunftsbezeichnung im Rahmen der aktuellen Gesetzesvorlage kommt eine hohe Bedeutung zu.
- Weitere Informationen zur Studie «Swissness Worldwide» sowie Bestellung unter [www.htp-sg.ch](http://www.htp-sg.ch)



**Dr. Stephan Feige** Partner und Geschäftsführer der htp St. Gallen Managementberatung AG, St. Gallen

## Nutzen im Marketing

Generell haben Unternehmen die Chance, von dem positiven Image der Schweiz zu profitieren, wenn sie ihre Leistungen mit diesem Herkunftsnachweis versehen. Allerdings ist die Swissness als Kommunikationsmittel nicht in allen Branchen und für alle Produkte gleich wirksam. Entscheidend ist hierfür zum einen, in welchem Masse eine Branche oder ein Produkt mit der Schweiz in Verbindung gebracht wird. Die Schweiz wird von den Befragten vor allem mit Uhren/Schmuck, Schokolade, Banken, Käse und – mit ein wenig Abstand – mit Tourismus assoziiert. In diesen Branchen kann der Schweizbezug einen besonders grossen Mehrwert leisten, da der Schweiz hier im übertragene Sinne eine hohe Produktkompetenz zugesprochen wird, was durch das positive Qualitätsimage zusätzlich unterstrichen wird. Am wenigsten schweizerisch werden hingegen die IT- und die Modebranche eingestuft. Die Pharmabranche gehört erstaunlicherweise auch nicht zu den schweizerischsten Branchen. Sie wird nur von einem kleinen Teil der Befragten mit der Schweiz in Verbindung gebracht. Zum anderen spielt die Bedeutung des Herkunftslandes beim Kauf eine entscheidende Rolle. Ein Hinweis auf die Schweizer Herkunft ist umso hilfreicher, je bedeutsamer aus Kundensicht die Herkunft generell ist. Im Maschinen- und Anlagenbau beispielsweise spielt diese Herkunft eine sehr grosse Rolle, in der Hotellerie weniger.

Auch wenn die Chance, die eigenen Produkte und Dienstleistungen mit Verweis auf ihre Schweizer Herkunft besser zu vermarkten, generell besteht, ist Swissness alleine kein Erfolgsgarant. Ein Produkt wird nicht alleine wegen seiner Herkunft gekauft. Die Schweizer Herkunft unterstützt zwar die Wahrnehmung eines Produktes als besonders hochwertig, luxuriös oder zuverlässig, sprich die Wahrnehmung aller Eigenschaften eines Produktes, welche der Schweiz als Land zugeschrieben werden, doch ist Swissness kein Selbstzweck und kein USP an sich. Vielmehr kann sie eine wichtige Rolle als Reason to Believe, als Glaubwürdigkeitsbeweis für den eigentlichen USP, spielen.

## Positionierung der Schweiz punkto

### Zuverlässigkeit

1. <b>Schweiz</b>	(Ø 4.08)
2. Deutschland	(Ø 4.11)
3. Japan	(Ø 3.69)
4. USA	(Ø 3.05)
5. China	(Ø 2.05)

### Int. Respekt

1. Deutschland	(Ø 4.15)
2. <b>Schweiz</b>	(Ø 4.09)
3. Japan	(Ø 3.95)
4. USA	(Ø 3.35)
5. China	(Ø 2.32)

### Tradition

1. <b>Schweiz</b>	(Ø 3.94)
2. Deutschland	(Ø 3.85)
3. Japan	(Ø 3.19)
4. USA	(Ø 2.52)
5. China	(Ø 2.25)

### Im Trend

1. Japan	(Ø 4.05)
2. USA	(Ø 3.80)
3. Deutschland	(Ø 3.26)
4. <b>Schweiz</b>	(Ø 3.05)
5. China	(Ø 2.79)

### Exklusivität

1. <b>Schweiz</b>	(Ø 4.08)
2. Deutschland	(Ø 3.46)
3. Japan	(Ø 2.95)
4. USA	(Ø 2.75)
5. China	(Ø 1.90)

### Innovativ

1. Japan	(Ø 4.28)
2. Deutschland	(Ø 3.79)
3. USA	(Ø 3.54)
4. <b>Schweiz</b>	(Ø 3.37)
5. China	(Ø 2.60)

### Int. Spitzenqualität

1. Deutschland	(Ø 4.22)
2. <b>Schweiz</b>	(Ø 4.19)
3. Japan	(Ø 4.01)
4. USA	(Ø 3.29)
5. China	(Ø 2.23)

### Preisgünstig

1. China	(Ø 4.16)
2. Japan	(Ø 3.48)
3. USA	(Ø 3.33)
4. Deutschland	(Ø 2.91)
5. <b>Schweiz</b>	(Ø 2.33)

**WELTWEITER HANDEL UND AUSLANDSINVESTITIONEN** sind seit langem eine wesentliche Basis für Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand in unserem Land. Über die Jahre ist ihre Bedeutung stetig gewachsen. Die Gründe liegen vor allem in der Osterweiterung der EU, in der zunehmenden Verbreitung des Euro als internationale Handelswährung und in der Öffnung der Märkte.

# Wissen erschliesst Märkte



Ein Auslandsengagement kann für das eigene Unternehmen ungeahnte Möglichkeiten bedeuten: Die Erfahrungen mit anderen Kulturkreisen und Marktgesetzen befruchten die Produktentwicklung, und der Wissenstransfer über die Grenzen sowie die Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern bereichern die Unternehmensentwicklung. Oft sind es Kleinigkeiten, die ein Auslandsengagement zum Erfolg oder Misserfolg bringen. Nicht nur der Preis und das Produkt entscheiden über den Erfolg mit ausländischen Partnern. Auch die Rücksicht auf nationale Eigenarten hilft, eine harmonische Atmosphäre zu schaffen, in der nicht nur die Geschäfte blühen.

Interkulturalität – in unserem Alltagsleben sind wir dauernd damit konfrontiert und gehen damit eigentlich spielerisch um. Man denke an die Esskultur, die durch die Vielzahl regionaler Küchen so bereichert worden ist. Mode ist ein gutes Beispiel, wenn etwa indische Sari-Stoffe zu westlichen Kleidungsstücken verarbeitet werden. Oder die Wohnkultur, die durch Feng-Shui eine neue Dimension erhalten hat. Wir nehmen ständig Elemente anderer Kulturen in unserem Bewusstsein auf.

Wie intensiv Interkulturelles Management betrieben wird, hängt natürlich auch davon ab, wie eng die Geschäftsverbindungen sind. Wer beispielsweise einen ausländischen Partner mit dem Vertrieb der eigenen Produkte beauftragt hat, braucht sich weniger Gedanken zu machen als ein Unternehmen, das direkt vertreibt oder eine eigene Vertriebsstruktur aufbaut. Auch das Produkt selbst ist entscheidend für den Grad des interkulturellen Verständnisses. Eine Bohrmaschine verstösst sicher weniger gegen kulturelle Eigenarten als Hygieneartikel.

## Wissensvorsprung = Wettbewerbsvorsprung

Angesichts rasanter Entwicklungs- und Veränderungsprozesse verursacht durch Informationsflut, Globalisierung, Technologisierung etc., müssen insbesondere im Auslandsgeschäft immer wieder neue Kompetenzen aufgebaut werden, um die

Komplexität bewältigen zu können. Als Kompetenzzentrum für international tätige Unternehmen verfügen wir über eine langjährige Erfahrung im Bereich Aus- und Weiterbildung. Regelmässige und zielgerichtete berufliche Weiterbildung ist ein wichtiger Baustein der Karriereplanung des Einzelnen wie auch der strategischen Unternehmensplanung. Technologischer Fortschritt und immer kürzer werdende Innovationszyklen bringen ständig neue und hoch spezialisierte Produkte und Dienstleistungen hervor. Damit werden auch immer höhere Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeitende gestellt.

In unseren Seminaren werden neue Konzepte und Fachwissen vermittelt, wie der ständige Zeit- und Handlungsdruck auf ein erträgliches Mass reduziert, neue Strategien ins Unternehmen implementiert und die Effizienz erhöht werden kann – auch über die Grenzen.

## Strategieentwicklung für Entscheidungsträger

Die Bedeutung der internationalen Ausrichtung wird in Zukunft noch weiter zunehmen. Neue Märkte bieten neue Chancen und Herausforderungen, von denen nicht nur die grossen internationalen Konzerne profitieren sollen, sondern alle Unternehmen, welche innovative Produkte und Dienstleistungen anbieten. Um die Öffnung der Märkte erfolgreich zu bestehen, ist neben spezifischem Export-Know-how auch der Wille, neue Lern- und Entwicklungsprozesse im Unternehmen einzuleiten, Voraussetzung.

Eine Internationalisierungsstrategie ist immer eine individuelle Strategie. Sie ist die Lösung, die ein Unternehmen für die durch die Globalisierung veränderten Marktbedingungen findet. Im swiss-export-Seminar «Strategische Planung des Exports» analysieren wir mit den Teilnehmer/innen die bestmöglichen Wege in den Export. Sie erkennen die Exportchancen und -risiken und erstellen ein individuelles Export-Konzept für

### Die wichtigsten Punkte

- Die Bedeutung der internationalen Ausrichtung wird in Zukunft noch weiter zunehmen.
- Regelmässige und zielgerichtete Weiterbildung ist insbesondere im Aussenhandel ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Internationale Geschäfte zeichnen sich zusätzlich durch Besonderheiten aus, wie man sie beim Handel im eigenen Land nicht kennt.
- Oft sind es Kleinigkeiten, die ein Auslandsengagement zum Erfolg oder Misserfolg bringen.

[www.swiss-export.com](http://www.swiss-export.com)

39



**Claudia Moerker** CEO swiss export, Zürich

ihre Produkte und die potenziellen Märkte sowie für die Integration der Exportabwicklung in die Geschäftsprozesse. Mit diesem Vorgehen stellen wir sicher, dass alle erfolgskritischen Faktoren beachtet werden und der Weg in das internationale Geschäft erfolgreich wird. Ergänzend bieten wir individuelle Coachings und Firmenseminare an.

Swiss export ist ein wichtiges Kompetenz- und Dienstleistungszentrum. Wir schaffen Marktvorteile für unsere Mitglieder und stellen deshalb die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Rahmenbedingungen ins Zentrum unseres Handelns. Zudem setzen wir uns für die umsetzungsorientierte Vermittlung und Verankerung von aktuellem Wissen ein.

Welche weiteren Chancenmärkte entstehen, welche Werte und Einstellungen global existieren und wo die internationalen Unterschiede liegen – diese und alle weiteren Fragen rund um das Auslandsgeschäft beantworten die Spezialisten von swiss

export. Wir setzen alles daran, KMU durch finanzierbare Exportberatungen und Fachseminare bei deren Auslandsengagement zu unterstützen. Weitere Informationen finden Sie unter [www.swiss-export.com](http://www.swiss-export.com) oder erhalten Sie direkt bei unserer Geschäftsstelle.

### **Swiss export – starker Partner für international tätige Unternehmen**

Swiss export fördert aktiv die Exporttätigkeit von Schweizer Unternehmen und vertritt die Interessen der mittelständischen Exportindustrie bei den Behörden. Im Speziellen können wir wirkungsvolle Unterstützung bieten bei der systematischen, konsequenten Konzeption und Umsetzung von Marktstrategien. Unsere Mitglieder haben auch die Möglichkeit, die attraktive swiss-export-Plattform für die Bewerbung Ihrer Produkte oder als Forum für den Erfahrungsaustausch zu nutzen.

**FÜR VIELE UNTERNEHMEN BESTEHT EIN GROSSES RISIKO BEIM EXPORT DARIN**, dass sie unsicher sind, ob der Besteller aus dem Ausland die Lieferung auch bezahlt. Die Schweizer Wirtschaft ist – mangels Rohstoffen – sehr vom Aussenhandel abhängig. Diese starke Ausrichtung auf den Aussenhandel birgt Chancen und Risiken. Daher ist ein starker Partner mit internationalen Erfahrungen in der Handelsfinanzierung von grossem Vorteil. So kriegen Sie Ihre Risiken in den Griff.

# Exporte – eine echte Chance für KMU

Der Inlandmarkt Schweiz ist für viele Firmen zu klein und bietet oft kaum Expansionsmöglichkeiten. Die EU ist zwar der Hauptabsatzmarkt im Export für Schweizer Unternehmen, ist aber in Bezug auf Preisgestaltung und Gewinnmargen begrenzt. Zur Steigerung von Umsatz und Gewinn wie auch zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen sind die Schwellenländer wie zum Beispiel im asiatischen Raum, welche momentan Rekordwachstumsraten aufweisen, eine interessante Herausforderung. Das Potenzial ist noch lange nicht ausgeschöpft. Weitere Regionen wie Osteuropa erleben ebenfalls ein starkes Wirtschaftswachstum.

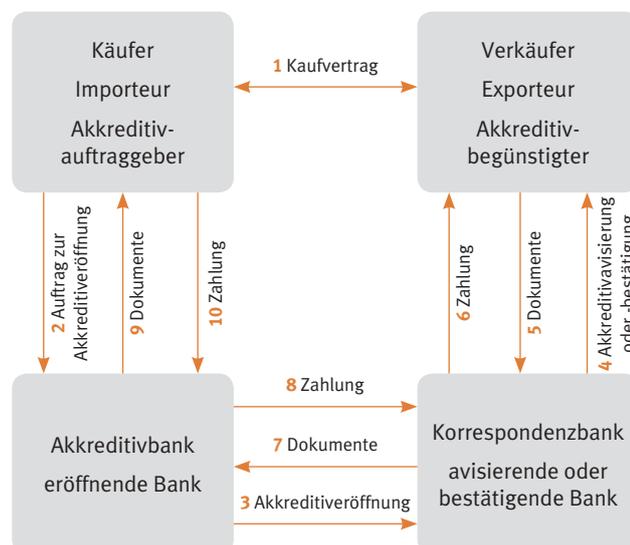
Es braucht natürlich Mut, die vertrauten Grenzen zu überschreiten und neue Abnehmer zu finden. Andere Kulturen, Religionen, Geschäftsusancen, Rechtsprechungen, klimatische Unterschiede sowie Handelsrisiken haben schon manchen Unternehmer abgeschreckt, solche neuen Absatzchancen wahrzunehmen. Durch die langjährige Erfahrung in der Beratung und Betreuung von Schweizer KMU zeigt es sich, dass es sehr wichtig ist, vorher genaue Abklärungen zu treffen, welchen Risiken man in neuen Märkten ausgesetzt ist. Die folgenden drei Kernfragen sollten deshalb immer wieder in Betracht gezogen werden:

- Risiko bekannt?
- Risiko versicherbar?
- Risiko verantwortbar?

Denn nur wer sich der Risiken und deren Konsequenzen bewusst ist, kann sich wappnen.

Es gibt verschiedene Absicherungsinstrumente, welche dem Ziel der Risikominderung (siehe Tabelle Seite 39) dienen, so dass sich ein Unternehmer voll auf den Verkauf und die Erstellung seines Produkts konzentrieren kann.

Zu den Absicherungsinstrumenten, welche wir bei der Credit Suisse oft einsetzen, gehören das Dokumentarinkasso, das Akkreditiv, die Bankgarantie sowie auch die klassische Exportfinanzierung, eventuell mit Exportrisikogarantie des Bundes. Insbesondere das unwiderrufliche Akkreditiv ist in vielen Ländern das gebräuchlichste Zahlungsinstrument für Importe und Exporte, da das Akkreditiv immer eine Verpflichtung der eröffnenden Bank (Bank des Käufers/Importeurs) beinhaltet. Zusätzliche Sicherheit bietet ein Akkreditiv, wenn die Korrespondenzbank (Bank des Verkäufers/Exporteurs) diesem auch noch seine Bestätigung beifügt.



## Die wichtigsten Punkte

- Erkennen der Risiken ermöglicht es, diese entsprechend abzusichern. So wird der Export zur echten Chance.
- Akkreditiv und Dokumentarinkasso: Mit Sicherheit bezahlt werden.
- Exportfinanzierungen: Ihre Investitionsgüterlieferung wird für den Käufer finanziert.

[www.credit-suisse.com/kmuinternational](http://www.credit-suisse.com/kmuinternational)



© Peter Ruggie

**Regina M. Ledergerber** Teamleiterin Firmenkunden Credit Suisse, Zürich

Beim Dokumentarinkasso hingegen übernehmen die Banken keine Haftung, sondern nur eine treuhänderische Funktion, den Dokumentenwert auf dem Bankenweg einzuziehen, weshalb dieses Instrument in der Regel nur zur Anwendung kommt, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- positive Beurteilung der Zahlungsfähigkeit und Zahlungswürdigkeit des Käufers
- wirtschaftliche und politische Stabilität im Importland
- keine Importrestriktionen

Der Handel mit internationalen Partnern ist ein komplexes Geschäft. Erfahrung zahlt sich hier direkt für Sie aus und sichert eine professionelle Abwicklung der Geschäfte. Welches Absicherungsinstrument in welcher Situation für Sie am besten ist, kann Ihnen Ihr/e Firmenkundenberater/in aufzeigen. So wird der Export zur echten Chance.

### Risiken

### Wesen

### Absicherung

#### Politisches Risiko

ausserordentliche staatliche Massnahmen oder politische Ereignisse im Ausland, wie zum Beispiel Krieg, Revolution usw.

- Exportrisikogarantie (SERV)
- Forfaitierung
- bestätigtes Akkreditiv

#### Transferrisiko

Unfähigkeit oder Unwilligkeit von Staaten zur Durchführung von Zahlungen in der vereinbarten Währung

- SERV
- Forfaitierung
- bestätigtes Akkreditiv

#### Währungsrisiko

Schwankungen des Austauschverhältnisses zwischen der in- und der ausländischen Währung

- Devisentermingeschäft
- Kreditaufnahme in Fremdwährung
- Forfaitierung
- SERV (nur beschränkt)
- innerbetriebliche Kompensation

#### Delkredererisiko

Zahlungsunfähigkeit oder -unwilligkeit von Schuldnern oder Garanten

- SERV (nur beschränkt)
- Garantie
- Kreditversicherung
- unwiderrufliches Akkreditiv

#### Fabrikationsrisiko

Unzumutbarkeit oder Unmöglichkeit vertragsgemässer Lieferung, willkürliche Annullierung des Auftrags

- unwiderrufliches, wenn möglich bestätigtes Akkreditiv
- Erfüllungsgarantie
- SERV (nur beschränkt)
- Anzahlung mit Garantie

# Gute Arbeitgeber stärken ihren Mitarbeitenden den Rücken.

**Unser Helsana Business Health.** Das Potenzial eines Unternehmens sind seine Mitarbeitenden. Deshalb haben wir «Helsana Business Health» entwickelt. Ein Gesundheitsmanagement, das Unternehmen sensibilisiert, analysiert und effiziente Massnahmen zur Gesundheitsförderung anbietet. Damit Ihre Mitarbeitenden sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, motivierter, leistungsfähiger und seltener krank sind. Und Sie das ganze Potenzial Ihres Unternehmens nutzen können. Hier erfahren Sie mehr: **0844 80 81 88** oder **[www.helsana.ch](http://www.helsana.ch)**



**Helsana**  
Eine Sorge weniger.

**ES IST EINE REALITÄT:** Praktisch jeder zweite Schweizer Franken wird heute mit dem Auslandsgeschäft verdient. Die Wirtschaftskraft unseres Landes wäre ohne international tätige Firmen denn auch wesentlich geringer. Es ist daher wichtig, dass Schweizer Unternehmen offen für Impulse aus dem Ausland sind und dort die Marktchancen genau prüfen, um das Geschäftspotenzial optimal nutzen zu können.

# Erfolgsrezept Schweiz: Multinationale KMU

43

Schweizer Unternehmen begannen schon vor langer Zeit, sich international auszurichten. Dabei haben sie auch früh erkannt, dass ihre Stärken nicht in der Produktion von Massenerzeugnissen, sondern bei der Herstellung von Produkten von Top-Qualität liegen. Heute gilt die Schweiz als Wirtschaftsplatz, welcher weltweit sehr gut vernetzt und über den Handel und Direktinvestitionen stark mit dem Ausland verflochten ist. Dies nicht zuletzt darum, weil die Schweiz auch ein kleiner Binnenmarkt ist. Doch bleibt das immer so? Solange die Exporte weiterhin wesentlich zum Wirtschaftswachstum und zum Wohlstand der Schweiz beitragen, wird die Schweiz im internationalen Vergleich gut dastehen. Dem Aussenhandel kommt daher auch in Zukunft eine wesentliche Bedeutung zu.

## Wachstumsgarant Aussenhandel

Wie wichtig der Aussenhandel heute für die Schweiz ist, zeigt sich daran, dass mittlerweile jeder zweite Schweizer Franken im Auslandsgeschäft erwirtschaftet wird. Von rund 300 000 Unternehmen in der Schweiz exportieren heute über 35 000 Güter oder Dienstleistungen ins Ausland. Diese Unternehmen sind somit auch eigentliche «Multis», wenngleich auch kleine. Eine erhebliche Zahl dieser KMU – die das Rückgrat unserer Wirtschaft bilden – dürfte vor allem wegen den Wachstumsmöglichkeiten, der Existenzsicherung, der Sättigung des Schweizer Marktes und der Erschliessung neuer Nischen in aufstrebenden Märkten im Auslandsgeschäft tätig sein. Heute betragen die Schweizer Exporte und Importe von Gütern etwa CHF 400 Mrd.

und somit mehr als doppelt so viel als noch im Jahr 1990 (rund CHF 185 Mrd.). Aber auch die Schweizer Direktinvestitionen im Ausland gewinnen zunehmend an Bedeutung: Diese sind mittlerweile auf über CHF 700 Mrd. angestiegen. Wie international die Schweiz ausgerichtet ist, wird einem bewusst, wenn man sich in Erinnerung ruft, dass heute jeder dritte von Schweizer Unternehmen bezahlte Arbeitsplatz im Ausland liegt. Das sind notabene über zwei Millionen Arbeitsplätze.

## Auf aufstrebende Märkte setzen

Zu den wichtigsten Handelspartnern der Schweiz gehören die Nachbarländer Deutschland, Frankreich und Italien, aber auch die USA. Bei diesen Staaten handelt es sich jedoch eher um gesättigte Märkte. Damit Schweizer Unternehmen auch in anderen Staaten weiterhin erfolgreich sein können, braucht es gute wirtschaftliche Rahmenbedingungen, welche vor allem durch die Politik zu schaffen sind. Dazu gehören etwa Freihandelsabkommen mit aufstrebenden Märkten. Denn für das nachhaltige Wirtschaftswachstum der Schweiz und die Erhaltung unseres Lebensstandards ist dies elementar. Dabei spielen sicherlich die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) nicht nur auf Grund ihrer Grösse – sie stellen zusammen rund 40% der Weltbevölkerung –, sondern auch wegen ihres starken Wachstums eine immer grössere Rolle. Aber auch Märkte wie die Golfstaaten, insbesondere die Vereinigten Arabischen Emirate und Saudi-Arabien, die Ukraine und Polen gewinnen beim Handel stets an Gewicht. Mit den GCC-Staaten stehen wir bezüglich Freihandelsabkommen kurz vor einem Abschluss. Auch mit Japan sieht es gut aus. Weitere Freihandelsabkommen mit Indien und China werden möglicherweise folgen.



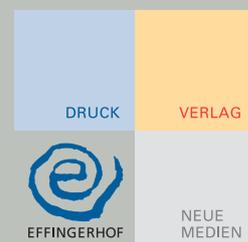
# Ihr Druckpartner für höchste Ansprüche

Wer kennt die Situation nicht, dass Image- und Produktprospekte, Geschäftsberichte und Kundenmagazine wie aus einem Guss wirken müssen, damit die Qualität Ihres Unternehmens sichtbar gemacht wird? Unsere gelebte Philosophie ist es, Ihnen als Unternehmensleiter mit all unserem Fachwissen tatkräftig zur Seite zu stehen. Wir sind gerne für Sie da. Sparen Sie Kosten durch eine Vergabe all Ihrer Geschäftsdrucksachen an einen kompetenten und zuverlässigen Partner. Ihr Nutzen: Qualität, Geschwindigkeit und Kostenersparnisse dank systematischem Vorgehen.

**Effingerhof AG**  
 Druck – Verlag – Neue Medien  
 Storchengasse 15  
 5201 Brugg

T +41 56 460 77 77  
 F +41 56 460 77 70  
 ISDN +41 56 450 25 62

info@effingerhof.ch  
 www.effingerhof.ch  
 www.printshop-kmu.ch



Seit Anfang 2008 nimmt Osec neben der Exportförderung auch die nationale Standortpromotion Schweiz im Ausland sowie die Import- und Investitionsförderung zu Gunsten von ausgewählten Entwicklungs- und Transitionsländern wahr. Bei ihren Aktivitäten in der Aussenwirtschaftsförderung konzentriert sich Osec vor allem auf die Informationsvermittlung und Beratung. Dazu koordiniert Osec das «Business Network Switzerland», ein dichtes Netzwerk mit kompetenten Partnern im In- und Ausland.

[www.osec.ch](http://www.osec.ch)



**Daniel Küng** CEO Osec, Zürich

### Beispiel Russland

Auf besonderes Interesse stösst bei Schweizer Unternehmen zusehends der russische Markt. Mit einem Wirtschaftswachstum von rund 8% im letzten Jahr und einer positiven Wachstumsprognose für die kommenden Jahre ist dieser Markt für Schweizer Firmen sehr attraktiv. Die kaufkräftigen Russen, wie übrigens auch die Chinesen und Inder, haben zudem für Luxus- und Qualitätsprodukte aus der Schweiz eine Schwäche. In diesem Segment, aber auch im Maschinen- und Elektrobereich sowie in der Pharmabranche, dürfte für Schweizer Unternehmen bestimmt noch einiges mehr drinliegen.

Im Hinblick auf die Olympischen Winterspiele in Sochi im Jahr 2014 ergeben sich weitere Geschäftsmöglichkeiten, nicht zuletzt, weil dort bereits früh der nötige und immense Logistik- und Infrastrukturaufbau an die Hand genommen wurde. In der Stadt Sochi, die in der Region Krasnodar am Schwarzen Meer liegt, werden die russische Regierung sowie private Investoren über USD 20 Mrd. in gigantische Infrastrukturprojekte im Zusammenhang mit den Olympischen Spielen investieren. Auf diese Spiele hin müssen in den kaukasischen Bergen ganze Skigebiete auf- und ausgebaut werden. Zudem braucht es Sportstadien, Hotels, Strassen, Eisenbahnverbindungen und vieles mehr. Um die Bedeutung dieses Sportanlasses hervorzuheben, hat mittlerweile der ehemalige russische Präsident Wladimir Putin die Entwicklung der Region Krasnodar zur Chefsache erklärt.

Osec führte diesen Frühling mit 17 Schweizer Unternehmen eine Delegationsreise nach Sochi durch, an der vor Ort verschiedene Projekte präsentiert und Kontakte zu lokalen Entscheidungsträ-

gern vermittelt wurden. Wertvoll für die Unternehmen, welche teilgenommen haben, waren insbesondere die Clusterbildungen. Denn bezüglich Planung und Ausbau von Skiressorts, bezüglich Transport und Hotellerie macht ein Zusammenspannen von verschiedenen Unternehmen mit ähnlichen Interessen durchaus Sinn. Oft können solche Clusterbildungen nämlich dazu beitragen, dass die Erfolgchancen bei der Vergabe von Aufträgen dieser Dimension für Schweizer Unternehmen erhöht werden.

### Die wichtigsten Punkte

Jeder zweite Schweizer Franken wird durch unsere Schweizer Unternehmen im Auslandsgeschäft verdient.

Für Schweizer Unternehmen bieten sich vor allem in Wachstumsmärkten interessante Geschäftsmöglichkeiten. Für den Wohlstand der Schweiz ist der Handel mit den Wachstumsmärkten essentiell.

Bei einer Expansion ins Ausland sollte sich das jeweilige Unternehmen genügend Zeit für eine seriöse Vorbereitung nehmen. Oft scheitern nämlich Unternehmen im Ausland, weil sie den Zielmarkt und die dortige Kultur unterschätzen.

Willkommen auf Bocken, dem Zentrum für Bildung, Unterhaltung und Begegnung der Credit Suisse hoch über dem Zürichsee.

Wir schaffen ein Umfeld, in dem Sie sich wohl fühlen. Das gibt Ihnen freien Raum für Ihre Visionen, Ihre Gedanken und Ihre Inspirationen. Entdecken Sie auf Bocken neue Horizonte – mitten im Grünen und nicht weit von Zürich.

[www.bocken.ch](http://www.bocken.ch)

# Unternehmerseminar

**«NEUE MARKTCHANCEN ERKENNEN – NEUE MÄRKTE ERSCHLIESSEN»** Das Ausloten von Trends gilt nicht nur für Grossunternehmen. Auch KMU können mit dem notwendigen internen oder externen Wissen ihre Geschäftsfelder analysieren, Trends erkennen und so neue Märkte erfolgreich und als Erste erschliessen. Nur wer seine Kunden wirklich kennt und seine Absatzfelder kontinuierlich unter die Lupe nimmt, wird rechtzeitig Trends erkennen.

Die Credit Suisse, Zühlke und das Wirtschaftsmagazin freuen sich, Sie zum Unternehmerseminar «Neue Marktchancen erkennen – neue Märkte erschliessen» einzuladen.

Die Credit Suisse und die Zühlke unterstützen das Wirtschaftsmagazin bei der Austragung eines spannenden Anlasses zur Vertiefung der aktuellen Ausgabe des Wirtschaftsmagazins. Gemeinsam ist es uns gelungen, für diese exklusive Veranstaltung renommierte Kapazitäten aus den unterschiedlichen Bereichen zu gewinnen. Erfahren Sie aus erster Hand, wie Unternehmerinnen und Unternehmer in der Praxis vorgehen und welche Erfahrungen sie dabei gemacht haben.

Auf angeregte Gespräche mit Ihnen freuen wir uns.

**Veranstalter**

**wirtschafts**  
magazin

**Gastgeber**

CREDIT SUISSE 

**Partner**

**zühlke**  
empowering ideas



47

## Programm vom Mittwoch, 21. Januar 2009

- 15.00 **Empfang und Kaffee**
- 15.30 **Begrüssung**  
**Alain B. Fuchs**, Leiter Firmenkunden Region Zentralschweiz, Credit Suisse  
**Manuela Stier**, Verlegerin Wirtschaftsmagazin und Geschäftsinhaberin Stier Communications AG
- 15.45 – 16.15 **«Chancen und Gefahren der Marke Schweiz im Ausland»**  
**Dr. Stephan Feige**, Partner und Geschäftsführer der htp St. Gallen Managementberatung AG. [www.htp-sg.ch](http://www.htp-sg.ch)
- 16.30 – 17.00 **«Chancen und Risiken von Partnerschaften zwischen KMU und Global Player»**  
**Domenic Steiner**, CEO Thermoplan AG, [www.thermoplan.ch](http://www.thermoplan.ch)
- 17.15 – 17.45 **Pause**
- 17.45 – 18.15 **«Nutzung von Kernkompetenzen zur Erschliessung neuer Märkte»**  
**Dr. Suzanne Thoma**, Head Automotive Division der Weidmann Plastics Technology AG, [www.weidmann-plastics.com](http://www.weidmann-plastics.com)
- 18.30 – 19.15 **«Herausforderung Russland»**  
**Dr. Gabriele Krone-Schmalz**, Fernsehjournalistin und Autorin, [www.krone-schmalz.de](http://www.krone-schmalz.de)
- 19.30 **Apéro mit Weindegustation und musikalischer Begleitung**  
**Thomas Mattmann**, Cicero Weinbau AG, Zizers (GR)
- DATUM **Mittwoch, 21. Januar 2009**, 15.00 bis ca. 21.00 Uhr
- KOSTEN CHF 300.– plus MwSt.
- TEILNEHMER **90 Unternehmerinnen und Unternehmer**
- ORT **Bocken, dem Zentrum für Bildung der Credit Suisse**  
 Bockenweg 4, 8810 Horgen, T +41 44 727 55 55, [www.bocken.ch](http://www.bocken.ch)
- ANMELDUNG **Bis 14. Januar 2009**  
 unter [www.wirtschaftsmagazin.ch](http://www.wirtschaftsmagazin.ch)

# Ausblick 2009

Diese Themen erwarten Sie 2009  
im Wirtschaftsmagazin:

Wirtschaftsmagazin N° 11  
erscheint Ende April 2009  
«Kooperationen – gezielt Stärken  
nutzen»

Wirtschaftsmagazin N° 12  
erscheint Ende August 2009  
«Ressourcen – optimieren  
lohnt sich»

Wirtschaftsmagazin N° 13  
erscheint Ende November 2009  
«Globalisierung – Chance  
oder Bedrohung»

Abonnements und weitere  
Informationen unter  
[www.wirtschaftsmagazin.ch](http://www.wirtschaftsmagazin.ch)

# From Brain to Market

Softwarelösungen & Produktinnovation



Consulting  
Development  
Integration

[www.zuehlke.com](http://www.zuehlke.com)