

Rolltreppe von Schindler in Caracas, Venezuela: Strategie und Produkte erfolgreich für Schwellenländer angepasst

Angst vor dem Abstieg ...

... statt Innovation und Anpassung: Firmenchefs treffen falsche Entscheidungen

VON ALICE CHALUPNY

EBIKON/NIEDERBUCHSITEN In diesen Wochen legen die Schweizer Industriefirmen ihre Jahresergebnisse vor – viele mit bescheidenen oder gar negativen Wachstumsraten. Ihre Begründungen sind immer dieselben: teurer Franken, stark schwankende Rohstoffpreise und verunsicherte Kunden, die Projekte auf Eis legen. «Viele Firmenchefs sind komplett absorbiert mit solch kurzfristigen Ereignissen», sagt Thomas Lustgarten, Chef der Unternehmensberatung Bain & Company in Zürich. «Die Budgets für Innovationen und langfristige Wachstumsinitiativen werden gekürzt, weil man in dieser unsicheren Zeit grössere Investitionen scheut.» Auch die hohen Barmittelbestände der Unternehmen deuteten darauf hin, dass sich die Chefs vor Tiefschlägen fürchten, die sie nicht kommen sehen.

Es gibt allerdings auch Firmen, die den Widrigkeiten trotzen. Beispiel Jura: Der Anbieter von Kaffeemaschinen aus Niederbuchsiten SO hat 2011 in China erstmals so viele Apparate verkauft, dass das Land unter seinen Top-

Ten-Märkten rangiert. Jura hat bewusst darauf verzichtet, auf lokale Bedürfnisse zugeschnittene Produkte anzubieten. «Wir stehen für Lifestyle, Genuss und Schweizer Präzision», sagt CEO Emanuel Probst. Er verkaufe ein Lebensgefühl, nicht nur ein Produkt für den Alltagsgebrauch. Dass Kaffeetrinken en vogue ist und seine Maschinen stark nachgefragt werden, hat Probst zufolge viel mit der Café-Kette Starbucks zu tun. «Sie hat Kaffee zum Trendprodukt gemacht, davon haben wir massiv profitiert.»

Acht grosse Makro-Trends für die kommenden zehn Jahre

Nur einmal habe die Firmenleitung darüber nachgedacht, Maschinen mit anderen Farbdekors nach Asien zu liefern. «Doch diese Idee haben wir dann verworfen», sagt Probst. «Entweder kaufen auch die Kunden in Fernost die Jura-Maschine, wie wir sie hier in der Schweiz entwickelt haben, oder nicht. Anbiedern werden wir uns nie.»

Beispiel Schindler: Der Hersteller von Aufzügen und Fahrtreppen mit Sitz in Ebikon LU ist zwar seit über 20 Jahren auf dem Rie-

senmarkt China präsent. Der grosse Durchbruch aber ist erst vor wenigen Jahren gelungen (siehe Kurzinterview unten). Dies, indem Schindler seine Strategie für China überarbeitete und stattdessen günstigere Modelle mit weniger technischen Auswahlmöglichkeiten entwickelte.

Auch in der Verpackungsindustrie haben sich Schweizer Firmen neue Märkte erschlossen. Sie wollen ihre Namen allerdings nicht in der Zeitung lesen. Ein Maschinenbauer hat seine Anlagen für Verpackungsbeschriftungen so adaptiert, dass sie weniger aufwendige Drucke ausführen. Damit konnten seine Kunden, Anbieter von Nahrungsmitteln des täglichen Bedarfs, ihre Produktpreise um ein Vielfaches reduzieren – und wurden damit fit für aufstrebende Märkte wie Indien, Pakistan und Brasilien.

Die Strategieberater von Bain fassen das, was sich diese Firmen erschlossen haben, in acht grossen Makro-Trends der kommenden zehn Jahre zusammen (siehe Grafik). Dazu gehört unter anderem, dass Firmen ihre Produkte auf die zusätzliche Milliarde an Konsumenten ausrichten, die ge-

rade in den Schwellenländern heranwächst (Schindler, Verpackungsindustrie). Oder dass unsere Unternehmen mit weichen Innovationen punkten, die bei Konsumenten ein vorher nicht gekanntes Bedürfnis wecken (Jura).

Weitere Wachstumfelder ortet Bain in den Bereichen Infrastruktur, militärische Ausrüstung, Rohstoffförderung und ressourcenschonendere Rohstoffverarbeitung, Gesundheitswesen, Bildung sowie neue Querschnittstechnologien, etwa Nano- oder Biotechnologie und Robotik. «Die Schweizer Wirtschaft hat sich in allen Bereichen gut positioniert. Mit unseren traditionellen Stärken werden wir auch mittel- und langfristig punkten können», sagt Lustgarten.

Bis 2020, schätzt Bain, werden die acht Trends insgesamt 27 Billionen Dollar zum realen, globalen Bruttoinlandsprodukt beisteuern. Um den Anschluss nicht zu verlieren, müssten die Schweizer Firmen jetzt den Blick über kurzfristige Ereignisse wie Wechselkurse hinaus richten. «Sonst holen sich die Mitbewerber unser Kuchenstück», sagt Lustgarten.

SITA MAZUMDER

Kampf der Geldwäscherei: Fluch oder Segen?



Wäre es nicht schön, wir könnten Kriminalität unterbinden, indem wir einfach das Reinwaschen von Geld verunmöglichen und damit den Nutzen für die Kriminellen auf null senken? Klingt irgendwie zu gut – und das ist es auch. In einer perfekten Welt könnte man durch das vollständige Abklemmen der Geldwäscherei die kriminellen Machenschaften bekämpfen, aus welchen die zu waschenden Gelder stammen. Untaten wie Organ-, Menschen-, Drogenhandel, Korruption und vieles mehr wären dann unattraktiv, würden keinen finanziellen Mehrwert mehr bringen und würden verschwinden. Der sogenannte All-Crimes-Ansatz zielt genau in diese Richtung. Nur, die Welt ist nicht perfekt und wird es wohl auch nie sein, weshalb der Ansatz in der Realität nicht funktioniert.

In der Schweiz unterscheiden wir die Schweregrade Übertretung, Vergehen und Verbrechen, und dem Geldwäschereigesetz unterstellt sind die Finanzintermediäre. Verbrechen qualifizieren als Vortaten zur Geldwäscherei, jedoch nicht Vergehen oder Übertretungen. Der All-Crimes-Ansatz würde nebst den Verbrechen auch sämtliche Vergehen als Vortaten zur Geldwäscherei behandeln und verfolgen, wie

erwähnt, um die organisierte Kriminalität und die Terrorismusfinanzierung einzudämmen. So lobenswert der Idealgedanke ist, so problematisch ist die Umsetzung. Grundsätze der Rechtsstaatlichkeit würden hier in Bedrängnis geraten, die Unschuldsumutung

würde kaum noch gelten, und ökonomisch würde ein nicht unbeträchtlicher Mehraufwand bei den Finanzdienstleistern wie auch den entsprechenden Behörden entstehen. Und: Solange in gewissen Branchen auch heute noch recht problemlos Geld gewaschen werden kann, sind die Schlupflöcher ohnehin vorhanden.

Wie also weiter? Eine Ausweitung auf weitere oder gar alle Branchen? Wiederum gilt auch hier: als Gedankenspiel eine Überlegung wert, in der Realität durchaus mehr als problematisch, wenn man sich vor Augen führt, dass dann auch der Kleinstbetrieb sämtliche Gelder darauf prüfen müsste, ob sie allenfalls aus einem Verbrechen oder gemäss dem All-Crimes-Ansatz aus einem Verbrechen oder Vergehen stammen. Dem Schuster um die Ecke die Schlinge um den Hals zu legen, wäre der falsche Ansatz, Kriminalität und Geldwäscherei zu bekämpfen. Viel eher müssten innerhalb der bestehenden Normen die Fachkompetenzen ausgebaut und genauer hingeschaut werden, was die Ursachen sind, um das Übel an der Wurzel zu packen, statt das Symptom zu bekämpfen.

Sita Mazumder ist Professorin an der Hochschule Luzern.

«In diesem Jahr schaffen wir in China 500 neue Stellen»

Schindler-Chef Jürgen Tinggren über den Durchbruch des Liftherstellers im Reich der Mitte und seine Pläne für den Standort Schweiz

Jürgen Tinggren führt seit Mitte 2007 den 8 Milliarden Franken schweren Schindler-Konzern. Das erste Geschäftsleitungsmitglied, das er nach seinem Antritt austauschte, war der Asien-Chef. Seither legt der Anteil der Region am Konzernumsatz stetig zu.

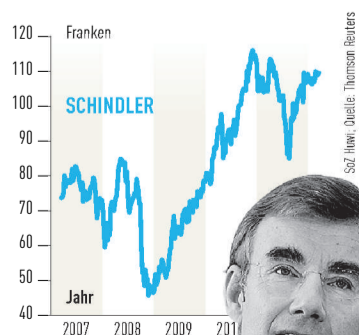
Welche Fehler hat Schindler auf den riesigen Wachstumsmärkten wie China gemacht? Von Fehlern kann keine Rede sein. Schindler war das erste westliche Unternehmen überhaupt, das in den frühen 80er-Jahren ein Joint-Venture in China gegründet hat. Jedoch: Unsere Produkte waren anfangs noch zu wenig auf die

lokalen Bedürfnisse abgestimmt. Wir haben unser Angebot angepasst und uns damit ein grosses Wachstumfeld eröffnet – nicht nur in China, auch auf anderen Märkten wie Indien.

Was haben Sie verändert? Um die Urbanisierungspläne der Regierung voranzutreiben, werden jährlich Zehntausende neuer Siedlungen errichtet. Hier braucht es keine Premiumanlagen, sondern günstigere Modelle mit weniger technischen Optionen. Wir passten in der Folge unsere Produktpalette an.

Was bevorzugen Chinesen? In China sind die Installateure auf den Baustellen sowie die Service-

Aufwärtsbewegung



Schindler-Chef Jürgen Tinggren



arbeiter vergleichsweise noch schlecht ausgebildet. Unsere Produkte müssen widerstandsfähiger sein. Zudem braucht es weniger Auswahl bei Kabinengrössen und Fahrgeschwindigkeiten – standardisierte Produkte mit guter Qualität zu wettbewerbsfähigen Preisen sind gefragt. In Indien haben die Monteure mehr Know-how, dafür sind Ventilatoren in der Kabine gewünscht sowie Sicherheitsoptionen im Störfall.

In China kommt es immer wieder zu Unfällen mit Aufzügen und Fahrtreppen
unterschiedlichster Hersteller. Macht Schindler

Abstriche bei der Sicherheit, um Kosten zu sparen?

Auf keinen Fall. In China wird die Wartung von Anlagen oft von den Betreibern oder lokalen Kleinfirmen durchgeführt, was uns vor Herausforderungen stellt. Um die Sicherheit – einer unserer Kernwerte – zu garantieren, haben wir in Tausenden Anlagen wichtige Komponenten auf eigene Kosten ausgetauscht. Zudem schulen wir pro Jahr Tausende von Fachkräften und zertifizieren sie. Diese Anstrengungen werden von den Behörden sehr positiv bewertet.

Bauen Sie Ihre Präsenz in China weiter aus?
Der Weltmarkt für Aufzüge und

Fahrtreppen belief sich 2011 auf umgerechnet 23,6 Milliarden Franken. China macht schon jetzt mehr als 50 Prozent davon aus. Im laufenden Jahr schaffen wir dort rund 500 neue Stellen.

Gibt der Markt nicht mehr her? Natürlich wollen wir gerne schneller wachsen. Doch es ist schwierig, noch mehr geeignete Fachkräfte zu rekrutieren und auszubilden.

Was heisst das für die Schweiz? Verlagerungen ins Ausland wird es nicht geben. Die neuen Positionen schaffen wir aber in den strategischen Wachstumsmärkten wie China, Indien, Lateinamerika und am Persischen Golf.

ALICE CHALUPNY