

Das Magazin für Wirtschaftspolitik

# Die Volkswirtschaft

5-2010 83. Jahrgang CHF 15.90

Serie

**Arbeitsmarkt:  
ALV im internationalen  
Vergleich**

Spotlight

**Erwerb von Ferien-  
wohnungen durch  
Ausländer in der Schweiz**

Dossier

**Unterstützung export-  
orientierter Schweizer KMU  
durch Exportplattformen**

Monatsthema

## Erleichterte Sanierung von Unternehmen



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD  
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO



## Statement

### Exportplattformen: Unterstützung von Schweizer KMU im Auslandsgeschäft

Ob Schweizer Müteli in Frankreich, Hightech-Webmaschinen in Dubai, exquisite Anti-Aging-Crème in China oder hochspezialisierte Ultraschalltechnik in Brasilien: Exporte sind für die Schweiz seit jeher von grosser Bedeutung. Der Exportsektor gehört zu den Impulsgebern der Schweizer Volkswirtschaft.

Charakteristisch für die Schweizer Wirtschaft ist ein hoher Anteil von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die sich mit innovativen Produkten und Herstellungsverfahren auszeichnen. Viele dieser Unternehmen behaupten sich bereits erfolgreich auf den internationalen Märkten; andere KMU haben den Sprung ins Ausland noch nicht gewagt oder sind daran, erste Erfahrungen zu sammeln.

Generell gilt für die KMU, dass die Verstärkung oder die Aufnahme von Aktivitäten im Ausland mit hohen Aufwendungen für die Informationsbeschaffung verbunden ist. Risiken eines zusätzlichen oder eines neuen Auslandengagements lassen sich vielfach nur schwer einschätzen. Den KMU fehlt es oft auch an sprachlichem Know-how, an direkten Kontakten oder an personellen Ressourcen für eine erfolgreiche Evaluation und Bearbeitung von Auslandsmärkten.

Besonders in konjunkturell schwierigeren Zeiten ist unsere Exportförderung gefordert, die KMU in der Internationalisierung, Markterschliessung und Werbung für ihre Produkte und Dienstleistungen zu unterstützen. Damit eine gezielte, nachfrageorientierte und branchennahe Unterstützung geboten werden kann, hat der Bund im Rahmen der konjunkturellen Stabilisierungsmassnahmen auch sogenannte Exportplattformen lanciert. Damit sollen KMU in den Bereichen Cleantech, Medtech und Architektur/Engineering/Design unter einem gemeinsamen Dach neue Märkte erschliessen. Nebst einem starken gemeinsamen Auftritt im Ausland sowie Synergien bei der Informationsbeschaffung und der Marktbearbeitung soll auch der Austausch von Erfahrungen und Kontakten unter den teilnehmenden Firmen dazu beitragen, Exporterlöse zu generieren respektive zu erhöhen.

Es ist besonders wichtig, dass die Schweiz am Ende der Krise besser dasteht als ihre Standortkonkurrenten. Unsere KMU sollen voll vom Wiederaufschwung profitieren können.

Die eingangs zitierten Beispiele sind übrigens nicht fiktiv: Sie basieren alle auf konkreten *Success Stories* aus der Praxis von Osec. Die Exportplattformen sollen rasch weitere solche Erfolgsgeschichten generieren.



Botschafter Dr. Eric Scheldegger  
 Leiter der Direktion Standortförderung und stv. Direktor,  
 Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern



## Erfahrungen mit Exportplattformen und Clustern

Schweizer Firmen, speziell die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), stehen häufig vor der Herausforderung der Internationalisierung, weil die Märkte in der Schweiz relativ klein sind und in vielen Bereichen mehrheitlich ein Verdrängungskampf herrscht. Exportplattformen und Cluster unterstützen die Wirtschaft zielgerichtet beim Auf- und Ausbau der Exportaktivitäten. Der Erfolg der Plattformen ist stark abhängig von der aktiven Integration der zukünftigen Nutzer und der angebotenen Services. Eine zentrale Herausforderung ist die Sicherstellung der langfristigen Finanzierung unter Einbezug aller betroffenen Parteien. Am Beispiel des ICT Cluster Bern, Switzerland (tcbe.ch) wird aufgezeigt, wie eine Cluster-Initiative ihre Mitglieder aktiv beim Thema Internationalisierung unterstützt.

Viele Firmen sind sich heute nicht gewohnt, in Netzwerken zu arbeiten und deren Vorteile zu nutzen. Aufgrund fehlender Erfahrungen steht oftmals das Konkurrenzdenken im Vordergrund. Kann jedoch durch gemeinsame Erfolge in Projekten eine Kooperationskultur entwickelt werden, besitzen die Schweizer KMU ein sehr grosses Potenzial im Export.

### Erfolgsfaktoren von Plattformen

Erfolgreiche Plattformen werden den jeweiligen Bedürfnissen der einbezogenen Parteien angepasst. Deshalb gibt es keine generellen Rezepte, wie eine Plattform erfolgreich aufgebaut werden kann. Mögliche Faktoren für den Erfolg sind:

- Community-Bildung;
- Gemeinschaftsprojekte;
- Aktivitätsbereiche;
- Branding;
- Nachhaltige Finanzierung.

Langfristig muss sich eine Plattform selber organisieren und den Betrieb sicherstellen können. Hierzu ist es wichtig, dass von Beginn weg eine starke *Community* aufgebaut werden kann. Dazu braucht es einen Leader, welcher sowohl die Verantwortung für die Langfristigkeit übernimmt, als auch in der zu unterstützenden Branche als Know-How-Träger und erfolgreicher Geschäftsmann anerkannt ist. Der Leader wird im Normalfall durch einen Plattform-Manager ergänzt, welcher im entsprechenden Themenfeld keine Eigeninteressen vertritt. Wird die Plattform von einer Community – dies

kann sowohl eine bestehende als auch eine neu aufzubauende sein – getragen, operiert die Plattform spürbar erfolgreicher.

Um als Community im Bereich Export zu funktionieren, muss vorgängig das Vertrauen innerhalb der Mitglieder sowie zwischen dem Plattformbetreiber und den Mitgliedern aufgebaut werden. *Key-Faktoren* hierbei sind *Gemeinschaftsprojekte* und *Aktivitäten*, welche die Mitglieder gemeinsam erfolgreich abschliessen. Auch *Fact Finding Missions* oder Erkundungsmissionen unterstützen diesen Prozess sehr effizient.

Die durch Plattformen realisierten *Aktivitäten* sind sowohl nach innen als auch aussen orientiert. Innenorientierte Themen – wie etwa Plattformstruktur, Betrieberteam, Marketing und Finanzen – stellen vor allem den Betrieb sicher. Aussenorientierte Themen positionieren die Plattform mit dem richtigen Angebot beim entsprechenden Zielpublikum (Zielmarktdefinition, Services, Kunden/Mitglieder). Werden mehrere Plattformen durch ähnliche Interessensgruppen oder Finanzgeber betrieben, kann mit Hilfe von Shared Services ein grosses Synergie-Potenzial genutzt werden. Dies betrifft einerseits die technische Infrastruktur und die administrativen Tätigkeiten und andererseits die Zugänge in den einzelnen Zielmärkten. Gerade in komplexen Märkten wie China und dem arabischen Raum sind oftmals die Kenntnisse der Märkte, Kulturen und Netzwerke wichtiger als das effektive Fachwissen.

Der Nutzer der Plattform ist sehr stark mit der Bekanntheit derselben verknüpft. Eine Initiative muss deshalb durch einen starken *Brand* geprägt sein. Der Brand muss zwingend sowohl nach innen (potenzielle Mitglieder und Nutzer der Plattform) als auch nach aussen (Zielpublikum und Zielmärkte) wirken. Speziell bei der Aussenwirkung müssen mögliche Synergien zwingend genutzt werden, zum Beispiel durch Zusammenarbeit mit bereits bekannten Plattformen oder durch die Kooperation von ähnlichen Plattformen. Denn oftmals besitzt eine einzelne Plattform zwar nicht die kritische Marketingmasse, aber in Summe kann die notwendige Wirkung erreicht werden. Diese Synergien gilt es auch bei der Namenswahl und der Corporate Identity klar aufzuzeigen.



Christoph Beer  
Geschäftsführender Partner  
mundt consulting ag,  
Bern, Cluster-Manager  
tcbe.ch – ICT Cluster Bern,  
Switzerland, Gewinner des  
European Cluster Manager  
Awards 2008.

Faktoren sind hier der Einsatz des Schweizer Wappens und verwandtschaftliche Designs.

#### Nachhaltige Finanzierung

Exportplattformen und Cluster-Initiativen sind langfristig orientierte Aktivitäten. Das bedeutet auch, dass die *nachhaltige Finanzierung* eine hohe Priorität besitzt. Die Initialisierung der Plattform erfolgt sehr oft durch die öffentliche Hand nach dem *Top-Down-Prinzip* mit Hilfe einer Anschubfinanzierung. Im ersten Schritt erhalten die KMU einen grossen Teil der Services kostenlos zur Verfügung gestellt. Nach einer definierten Zeit im Bereich von 2–5 Jahren müssen die Plattformnutzer das wirtschaftliche Fortbestehen dann selber sicherstellen. Beim Übergang der Finanzierung treten oft grössere Probleme auf, da die Nutzer der Plattform nicht immer in der Lage sind, die notwendigen Finanzen zu generieren, oder nicht bereit sind, Services einzukaufen, welche vorgängig kostenlos zur Verfügung gestellt wurden. Bei der Finanzierung ist klar abzugrenzen, welche Aufgaben im Interesse der Region oder der Nation (etwa Standortpromotion, Wirtschaftsförderung, Regionenmarketing) und welche im Interesse der Wirtschaft (Zugang zu Aufträgen, Marktklärungen, Fact Finding usw.) liegen. Das Finanzierungsmodell muss die Aufgabenteilung zwingend berücksichtigen und bei der Finanzierung alle betroffenen Parteien einbeziehen. Es gilt jeweils zu klären, ob mit einer Aufteilung der Anschubfinanzierung auf einen längeren Zeitraum die Plattform zwar etwas weniger akzentuiert startet, aber langfristig leistungsfähiger und nachhaltiger aufgebaut werden kann.

#### Internationalisierungssupport des tcbe.ch

Nachfolgend wird aufgezeigt, wie eine Cluster-Initiative ihre Mitglieder im Bereich Internationalisierung unterstützt. Der tcbe.ch wurde 1996 gegründet und vereint heute mehr als 200 Mitglieder aus dem Bereich der Informatik und Telekommunikation aus Bern und den umliegenden Kantonen. Der Cluster definiert einen Internationalisierungssupport für seine Mitglieder. Dieser basiert auf *vier Säulen*: Wirtschaftsexkursionen, Initiieren von Partnerschaften, 1:1-Support für die Mitglieder und Internationale Gemeinschaftsprojekte für das Netzwerk.

#### Wirtschaftsexkursionen

Der Cluster führt jährlich ein oder zwei Wirtschaftsexkursionen durch. Im Rahmen dieser Exkursionen lernen die Teilnehmer eine neue Region (Cambridge, Tampere, Lud-

wigsburg usw.) sowie verwandte Netzwerke und Firmen kennen. Zusätzlich wird ein erster Einblick in Kultur und Geschichte vor Ort gewährt. Ein ebenfalls sehr wichtiger Faktor ist das Kennenlernen innerhalb der Delegation. Bereits mehrmals wurden im Anschluss an eine Wirtschaftsexkursion Berner Gemeinschaftsprojekte gestartet.

#### Initiieren von Partnerschaften

Der erste Schritt der Internationalisierung findet oft im Rahmen einer Partnerschaft mit einer Universität oder einer das Portfolio ergänzenden Firma im Ausland statt. Der Cluster nimmt hier die Drehscheibenfunktion wahr, die Anfragen und Angebote werden selektiert und aktiv weitervermittelt.

#### 1:1-Support für die Mitglieder

Mitglieder, welche ins Ausland expandieren, können mit Hilfe des Cluster-Managers sowohl den Zugang zu Behörden und Supportern vor Ort als auch zu möglichen Geschäftspartnern und Kunden vereinfachen. Diese Möglichkeit steht natürlich auch Firmen aus dem Ausland zur Verfügung, welche sich in der Schweiz ansiedeln.

#### Internationale Gemeinschaftsprojekte für das Netzwerk

Der tcbe.ch integriert sich aktiv in grenzüberschreitende Projekte. Zum Beispiel war er Partner im Projekt Networking ICT Clusters in Europe. Im Projekt waren 13 Partner aus Finnland, Deutschland, Tschechien, der Türkei und der Schweiz aktiv. Hauptaufgaben im Projekt waren ein Regionen-Nationen-Benchmarking im Bereich ICT, Erarbeiten von Best Practices für ICT Cluster und als Hauptaufgabe das Vernetzen von Firmen zum Initiieren von Gemeinschaftsprojekten in der Wirtschaft. Das Projekt war ein wichtiger Meilenstein im Rahmen der Internationalisierungsstrategie des Clusters und mehrere grenzüberschreitende Firmenpartnerschaften konnten erfolgreich eingeleitet werden. ■

#### Kasten 1

##### Begriffserklärungen

Cluster sind regional oder national verteilte, branchenübergreifende Wirtschaftskomplexe und sind in der Regel Teil eines international ausgerichteten Wertschöpfungsnetzwerkes.

Cluster-Initiativen sind ein Zusammenschluss von Unternehmen (Wirtschaft), Ausbildungsinstitutionen (Wissenschaft), Verbänden und Behörden mit dem Ziel, ein definiertes Thema in einem definierten Wirtschaftsraum/Region zu stärken.