

Bericht
Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)
Modul 3 Marktstudie Exportberatung
im Rahmen der Evaluation
Exportförderung

Bern, 27. Januar 2004
(nachgeführt per: 28. 04. 2004)

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abkürzungsverzeichnis	4
Zusammenfassung	5
1. Einführung: Auftrag und Vorgehen	8
1.1 Ausgangslage und Aufgabenstellung	8
1.2 Methodik, Vorgehen, Aussagekraft	8
1.3 Projektbeteiligte	10
2 Begriffe und Ordnungssystem	11
2.1 Exportberatungsmarkt	11
2.2 Definition der Exportberatung	11
2.3 Ordnungssystem der Exportberatungsleistungen	15
3. Nachfrage	17
3.1 Befragte Exporteure	17
3.2 Wie bekannt sind die Exportberater	17
3.3 Erfahrung im Beizug von Exportberatern	18
3.4 Entscheidungsverfahren KMU bei der Beraterwahl	20
3.5 Was wird nachgefragt: Beratungsinhalte	22
3.6 Wer wird als Berater beigezogen	23
3.7 Marktvolumen	24
3.8 Kenntnisse der KMU bez. Exportförderung	24
3.9 Weitere Hinweise	27
3.10 Fazit Nachfrageseite	27
4. Beschreibung Anbieter und Angebot	28
4.1 Osec	28
4.2 Kantonale Handelskammern	30
4.3 Bilaterale Handelskammern	32
4.4 Branchenverbände	37
4.5 Private Exportberater	38
4.6 Banken	40
4.7 Spediteure	42
4.8 Weitere Akteure	42
5. Fazit Angebot	45
5.1 Bedeutung der Anbieter	45
5.2 Leistungsangebot	46
5.3 Mission, Finanzierung, Strukturen der Anbieter	49
5.4 Preispolitik	51
5.5 Kooperations- und Konkurrenzbeziehungen	55
5.6 Innennetz Osec - Handelskammern	57
5.7 Kennzahlen Anbietermarkt	58
5.8. Die Osec im Markt	60
5.9 Stärken und Schwächen der Anbieter	64
5.10 Exportfördermassnahmen des Bundes	67

Abkürzungsverzeichnis

Ausl.	Ausländisch
Ausst.	Ausstellungen
bez.	bezüglich
BHK	Bilaterale Handelskammern
BLW	Bundesamt für Landwirtschaft
BUWAL	Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft
CHF	Schweizer Franken
D	Deutschland
d.h.	das heisst
Deleg.	Delegation
EDA	Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten
EFK	Eidgenössische Finanzkontrolle
ERFA	Erfahrungsaustausch
ERG	Exportrisikogarantie
EZV	Eidgenössische Zollverwaltung
Förd.	Förderung
GU	Generalunternehmer
Handelsatt.	Handelsattaché(s)
i.d.R.	In der Regel
Info	Information
Internat.	International
IRG	Investitionsrisikogarantie
Kant	kantonal
KHK	Kantonale Handelskammern
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MA	Mitarbeitende
Mio	Millionen
Ø	durchschnittlich
Schw.	Schweizer, schweizerische
seco	Staatssekretariat für Wirtschaft
SOFI	Swiss Organisation for Facilitating Investments,
Swissmem	(Verband der) Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
Techn. Abkl.	Technische Abklärungen
v.a.	Vor allem
Vered.	Veredelung

Zusammenfassung

Aufgrund der durchgeführten Untersuchungen lässt sich festhalten, dass der Markt der Exportberatung in der Schweiz sehr zersplittert und unübersichtlich ist. Zahlreiche vergleichsweise kleine Akteure und Stellen mit jeweils unterschiedlicher Ausrichtung und Positionierung bieten ihre Dienstleistungen an.

Parallel zur eigentlichen Exportberatung gibt es darüber hinaus ein breites, ebenfalls wenig übersichtliches Geflecht von Exportförderungsinstrumenten, die mehrheitlich in den Zuständigkeitsbereich von etlichen Bundesämtern fallen.

Die Dienstleistungen der Exportberatung, wie sie der Markt versteht, sind äusserst vielfältig. Sie reichen von generellen Basisinformationen über Erstgespräche mit (potentiellen) Exporteuren zur Problemklärung, die Aus- und Weiterbildung in Exportfragen und ersten Marktabklärungen in einzelnen Zielmärkten bis zur spezifischen Unterstützung in fachlichen Spezialfragen (rechtliche Fragen, Zollfragen, technische Fragen, Spezialgesetzgebung, Logistik). Insbesondere die Basisberatung - Vermittlung von Grundinformationen, Erstgespräche und einfache Hilfen für Exporteure - kann nicht kostendeckend verrechnet werden und wird deshalb sowohl von Nachfragern wie von den Anbietern als „Service Public“ betrachtet. Eine ganz besondere Bedeutung kommt der Vermittlung von Geschäftspartnern (Agenten, Importeure etc.) zu.

Von den je nach Schätzung zwischen 16'000 und 30'000 exportfähigen resp. exportwilligen Unternehmen nimmt nur eine Minderheit Unterstützungsleistungen von Exportberatern in der Schweiz in Anspruch. Die meisten Exporteure werden in ihren Zielmärkten selber aktiv oder sie verlassen sich auf Partner vor Ort (z.B. Importeure, persönliche Kontakte etc.). Deutlich wird ein ausgeprägtes Kosten-Nutzen-Denken der KMU-Exporteure, sobald die Kosten für die Beratung wenige 100 CHF übersteigen. Aus diesem Grund ist die Exportberatung denn auch nur für sehr wenige Mandate wirklich ökonomisch interessant.

Der Markt der Exportberatung in der Schweiz wird klar von der vom Bund zum grossen Teil finanzierten und damit quasi halbstaatlichen Osec inkl. ihres Verbundsystems unter der Führung einer Anzahl von im Export besonders aktiven kantonalen Handelskammern (Business Network Switzerland) dominiert. Von einer gewissen länder- resp. branchenspezifischen Bedeutung sind weiter mehrere verbandlich-kollektiv organisierte Akteure, nämlich einzelne grosse bilaterale Handelskammern (Deutschland - Schweiz, USA - Schweiz) sowie wenige Branchenverbände (Swissmem, Uhrenindustrie).

Bei den in der Regel durchwegs kleinen (ein bis zwei Mitarbeitende) und auf einzelne Märkte spezialisierten privaten Exportberatern spielt einzig die etwas grössere Firma Fargate eine wichtigere Rolle.

Für bedeutendere Märkte stehen einer exportierenden Firma daher bis zu vier verschiedene Exportberatungsschienen zur Verfügung (Business Network Switzerland, Bilaterale Handelskammer, privater Exportberater, Verbandsystem).

Bezüglich der Wahrnehmung der Konkurrenzsituation lassen sich unterschiedliche Positionen erkennen, die sich alle am Verhältnis des jeweiligen Exportberaters zur Osec orientieren:

- Die wenigen grösseren Akteure sehen die Osec in ihrem jeweiligen Tätigkeitsbereich als „einzige Konkurrentin“, dessen Akquisitionstätigkeit jedoch staatlich gefördert werde.
- Alle übrigen kleinen Akteure sehen die Osec nicht als Konkurrenz, da sie sich von vorneherein auf einen Nischenmarkt konzentrieren.

Die Osec wird von den übrigen Exportberatern fast übereinstimmend als „wenig kooperativ“ wahrgenommen. Entweder erscheint sie als „Konkurrenz“, die für wichtige Märkte oder Fragestellungen eigene neue Angebote aufbaute, oder dann fehlen institutionalisierte Kontakte. Anzustreben wäre jedoch ein kooperatives Selbstverständnis der Osec, das in den übrigen Akteuren in der Exportberatung keine Konkurrenten sondern Partner für die Verbesserung der Exportchancen von Schweizer Unternehmen sieht. Obwohl die kommerziellen Aktivitäten der Osec nur einen bescheidenen Teil ihrer Aktivitäten ausmachen, sind mehrere Exportberater der Ansicht, die Osec müsse sich wieder auf den Grundsatz der Subsidiarität zurückbesinnen und ihre Leistungen künftig bewusst auf jene Märkte konzentrieren, für die keine anderen Angebote bestehen

Das neu etablierte Business Network Switzerland, das Osec, kantonale Handelskammern und Swiss Business Hubs verknüpft, funktioniert in der welschen Schweiz gut; im deutschsprachigen Teil der Schweiz ist dies offensichtlich nicht der Fall: hier wirken die wenigen in der Exportberatung aktiven kantonale Stellen als „Einzelkämpfer“, eine Koordination durch und mit der Osec scheint nicht stattzufinden.

Mehrere Gesprächspartner sehen Klärungsbedarf in Bezug auf die zahlreichen Instrumente der Exportförderung auf Bundesebene. Einzelne Exportberater äussern sich auch zur künftigen Organisation der Exportförderung in der Schweiz. Im Vordergrund steht dabei der Vorschlag, Ansiedlung und Exportförderung (Osec, Standort Schweiz, Wirtschaftsförderung seco, ev. weitere Stellen) in einer staatlichen Organisation zusammenzufassen.

Die im Moment diskutierte Einrichtung eines „First-Stop-Shop“ halten sowohl Exporteure wie Exportberater aufgrund der vorliegenden Untersuchung für nicht unbedingt nötig.

Eine von der Angebotsseite ausgehende sehr grobe Schätzung ergibt ein Marktvolumen der Exportberatung in der Schweiz von 5 bis 10 Mio CHF pro Jahr.

1. Einführung: Auftrag und Vorgehen

1.1 Ausgangslage und Aufgabenstellung

Anlässlich der parlamentarischen Beratung bezüglich der Finanzierung der Exportförderung ab 2004 haben die Räte 2003 dem Bundesrat den Auftrag erteilt, eine Evaluation der Osec durchzuführen und im März 2005 über die Evaluationsergebnisse Bericht zu erstatten. Unter anderem soll der Bericht „die Definition, Darstellung und transparente Abgrenzung der gemein- und privatwirtschaftlichen Tätigkeiten der Osec“ festhalten.

Die Eidg. Finanzkontrolle (EFK) ist mit der Durchführung der Evaluation und der Erstellung des Evaluationsberichtes betraut. Als Bestandteil (Modul 3) der Evaluation hat sie durch die Firma mundi consulting ag Bern eine Studie des Exportberatungsmarktes (*Marktstudie Exportberatung*) erarbeiten lassen und dazu den folgenden Auftrag erteilt:

Erarbeitung der *Marktstudie Exportberatung* mit den folgenden Hauptinhalten:

- Darstellung Gesamtmarkt und Teilmärkte, fokussiert auf die Kundengruppe exportierende KMU
- Leistungsangebot der verschiedenen Anbietergruppen, die in der Schweiz tätig sind
- Kenntnisstand der KMU bezüglich der Exportförderungsinstrumente des Bundes
- Marktstellung der Osec
- Entscheidverhalten und Entscheidkriterien der KMU bei der Wahl von Exportberatungsanbietern
- Schwergewicht auf der Erhebung und Beschreibung qualitativer Merkmale des untersuchten Marktes, Verzicht auf statistische Signifikanz der quantitativen Erhebungsergebnisse

Im Zentrum des Interesses steht die Anbieterseite des Marktes; eine ausführliche Erfassung, Zuordnung und Analyse der nachgefragten Leistungen aus Nachfragersicht ist nicht erforderlich.

1.2 Methodik, Vorgehen, Aussagekraft

Als methodische Basis für die Beschreibung des Exportberatungsmarktes wurde

- ein Modell des Exportprozesses definiert (Kap. 2.1)
- der Begriff der Exportberatung umschrieben (Kap. 2.2)

- ein einfaches Ordnungsschema für die Gliederung der Beratungsleistungen und die Bildung von Teilmärkten aufgestellt (Kap. 2.3.

Obwohl nicht Hauptzweck der Studie, bildeten die Beratungsbedürfnisse der Exporteure den Ausgangspunkt für die Marktanalyse, da damit die letztlich entscheidende Sicht aus Abnehmerseite sichergestellt wird.

Sie wurden in einer ersten Projektphase wie folgt erhoben (Umfrage mundi 2003):

- Auswertung vorhandener Erhebungen
- Schriftliche Befragung von ca. 30 KMU mit Fragebogen (Anhang 1).
- Interviews mit 12 KMU (Liste der Befragten im Anhang).
Bei der Auswahl der befragten KMU wurde auf die Vertretung unterschiedlicher Branchen und der französischsprachigen Schweiz in angemessenem Umfang geachtet.

Daran anschliessend wurde in der zweiten Projektphase die Anbieterseite des Beratungsmarktes erfasst. Hauptmassnahme war die Befragung von insgesamt 19 Institutionen (Osec, Verbände, Firmen, Handelskammern usw.), die in Absprache mit dem Auftraggeber als repräsentative Vertreter ihrer Anbietergattung eingeschätzt wurden. Die Befragung erfolgte mündlich auf der Grundlage eines standardisierten Gesprächsleitfadens (Anhang 2)¹.

Zusätzlich einbezogen wurden die Ergebnisse von zwei Workshops, die das seco im Rahmen der Überarbeitung des Leistungsauftrages an die Osec im Oktober 2003 mit Vertretern der KMU resp. der Beratungsanbieter durchführte.

Die Aussagen der einzelnen Befragten sind in anonymisierter Form in den Bericht eingearbeitet, entsprechend der abgegebenen Zusicherung.

Aussagekraft

Die im Rahmen dieses Auftrags erhobenen Daten und die daraus abgeleiteten beschreibenden Ergebnisse können als aussagekräftig eingeordnet werden. Wie vereinbart wurde darauf verzichtet, die Erhebungen mengenmässig so anzulegen, dass die statistische Signifikanz erreicht wird.

1.3 Projektbeteiligte

Eidg. Finanzkontrolle: Vertreten durch E. Sangra
Projektverantwortlicher: L. Crémieux

mundi consulting ag Bern C. Lang (Mandatsleitung)
M. von Bergen, M. Genier, P. Stampfli

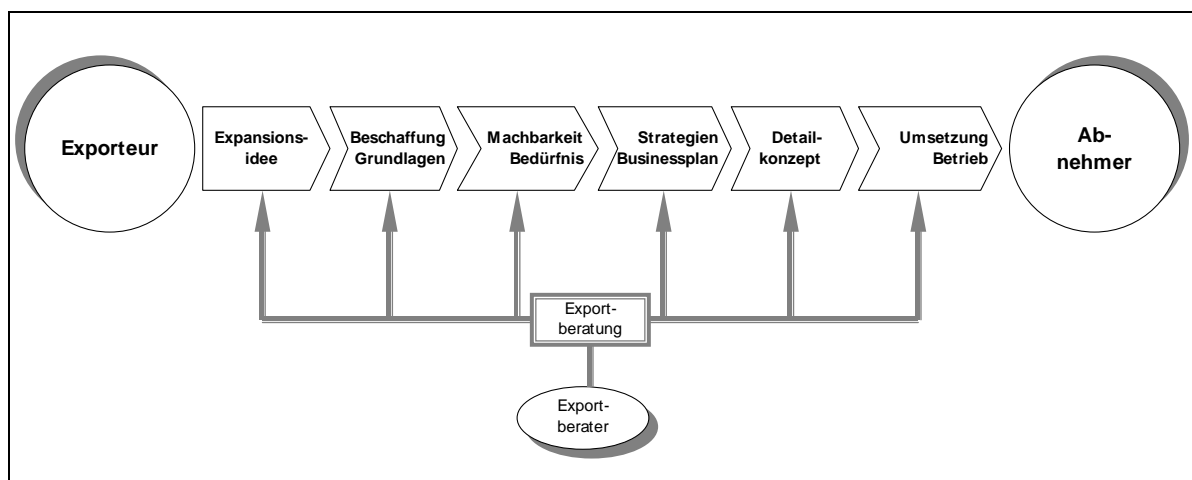
¹ Der Gesprächsleitfaden diente der Strukturierung der Gespräche und kann deshalb nicht mit einem Fragebogen gleichgesetzt werden; aufgrund der qualitativen Zielsetzung der Befragung hatte die Tiefe des Gesprächsinhalts Vorrang gegenüber der lückenlosen Behandlung aller Themen. .

2 Begriffe und Ordnungssystem

2.1 Exportberatungsmarkt

Die nachstehende Grafik zeigt den Kernprozess Export in seinen verschiedenen Schritten. Marktmässig gesehen besteht hier die Marktbeziehung zwischen dem Exporteur als Anbieter und dem Abnehmer als Nachfrager von Leistungen des Exporteurs.

Schritte im Exportprozess: Einsatzmöglichkeiten Exportberatung



Der Studiengegenstand Exportberatung ist für den Exporteur eine Supportleistung. Sie kann von ihm zur Unterstützung des Kernprozesses in jeder Phase eingesetzt werden. Der Exportberatungsmarkt wird gebildet durch den Exportberater als Anbieter und den Exporteur als Nachfrager von Exportberatungsleistungen.

2.2 Definition der Exportberatung

Allgemein umschreiben wir die Exportberatung mit: „Weitergabe von Beraterwissen im Exportbereich vom Berater an den Beratenen, ausgelöst durch eine Anfrage resp. Problemstellung von Seiten des Beratenen“.

Aufgrund erster Erkenntnisse und in Absprache mit dem Auftraggeber haben wir den Begriff dahingehend erweitert, dass nicht nur der adressatenindividuelle Wissenstransfer sondern auch Ausbildungsmassnahmen und die allgemeine Verteilung von Wissen an die Exporteure (via Informationsplattformen, Datenbanken u.ä.) zur Exportberatung gezählt werden.

Die Durchführung von Messen gehört nicht zur Exportberatung

Die nachstehende Liste enthält eine Übersicht über Management- und zugehörige Beratungsaufgaben im Exportprozess

Übersicht Managementaufgaben und mögliche Beratungsaufgaben im Exportprozess

Schritt Exportberatung



Management Aufgabenstellung

<ul style="list-style-type: none"> • Vision / Ideen entwickeln • Geschäftspolitik • Beobachten, Hören, Fragen, Vergleichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorselektion was/wo • Voranalyse (Kriterien) • Bedingungen, Zollfragen • Merkmale des Marktes • Markteintritt (der Produkte) • Selbstanalyse/Partner 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse: Akteure/ Beeinflusser • Finanzierung • SWOT- Analyse • Teilmärkte/Produkte • Entscheid ja/nein • Stossrichtung Detailrecherchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktstrategie + Ziele; • Marketingkonzept • Bereichsstrategien (Logistik, Finanzen, Recht, Kooperation) • Entscheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Massnahmen Marketing-Mix • Infrastruktur/Ressourcen • Kooperationen./ Beziehungsnetz • Logistik Arbeitsteilung • Rechtl. Bedingungen • Versicherungen/ Verträge 	<ul style="list-style-type: none"> • Export-Markt Aufbau • Ausführung der Aktionspläne • Pilotbetrieb, Controlling/ Evaluation • Ergänzt. Massnahmen • Messen
---	---	---	---	--	--

Exportberatung

<ul style="list-style-type: none"> • Exportneigung KMU fördern, Exportpotentiale aufzeigen • Daten zu internationalen Normen und Standards • Messeempfehlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Märkte- und Länderinformationen, ev. Auswerten; Konkurrenzdaten • Logistische, rechtliche, finanzielle Rahmenbedingungen/ Anforderungen • Mögliche Nutzung staatl. Exportförderinstrumente 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertungen, Szenarien, Entscheidungsgrundlagen erstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachberatung Finanzen, Logistik, Recht, Marketing, Nutzung Fördermassnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachberatung Finanzen, Logistik, Recht, Marketing, Versicherung • Detaillierte Marktstudien • Klärung Einzelfragen • Nutzung Kontaktnetzwerk, Suche nach Absatzpartnern 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachberatung Finanzen, Logistik, Recht, Marketing, Versicherung • Unterstützung Durchführung (Handlungsanweisungen z.B. Logistik, Finanzen, Zoll etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • Anlaufstelle, Auskünfte • Ausbildung / Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anlaufstelle, Auskünfte • Ausbildung / Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anlaufstelle, Auskünfte • Ausbildung / Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anlaufstelle, Auskünfte • Ausbildung / Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anlaufstelle, Auskünfte • Ausbildung / Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anlaufstelle, Auskünfte • Ausbildung / Veranstaltungen

<ul style="list-style-type: none">• Datenbanken• Messeberatung• Checklisten, Tools• Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none">• Datenbanken• Messeberatung• Checklisten, Tools• Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none">• Datenbanken• Messeberatung• Checklisten, Tools• Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none">• Datenbanken• Messeberatung• Checklisten, Tools• Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none">• Datenbanken• Messeberatung• Checklisten, Tools• Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none">• Datenbanken• Messeberatung• Checklisten, Tools• Projektmanagement
--	--	--	--	--	--

2.3 Ordnungssystem der Exportberatungsleistungen

Im Hinblick auf eine spätere Segmentierung des Angebots ordnen wir die Leistungen der Exportberatung systematisch. Da es sich um eine Übersichtsstudie handelt, reichen die folgenden Kriterien, die eine einfache, übersichtliche Ordnung ermöglichen:

1. Schwierigkeitsgrad der Beratungsaufgabe:

Wie anforderungsreich ist die zu leistende Beratung?

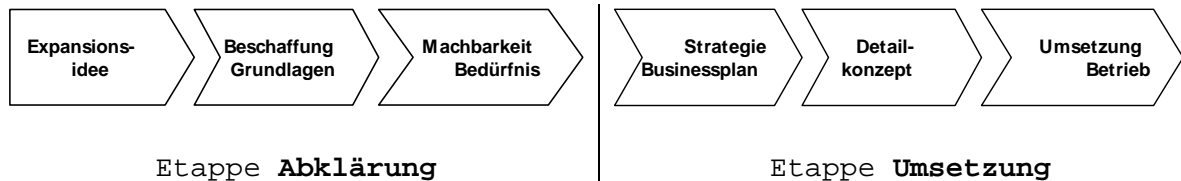
- Einfachere Aufgaben **Basisberatung**
- Schwierigere Aufgaben **Fachberatung**

Die Aufgaben Exportberatung lt. 2.2 werden wie folgt zugeordnet:

Basisberatung	Fachberatung
<ul style="list-style-type: none"> • Betreiben einer Anlaufstelle/Triage • Individuelle Kurzberatungen • Erteilen von einfachen Auskünften, Adressvermittlung, Terminübersichten • Vorgehenshinweise, Vermitteln von Checklists und Tools • Unkommentierte Weitergabe von Marktdaten, Verordnungen, Merkblättern etc. • Ausstellen von einfachen Exportdokumenten wie Ursprungszeugnissen, Carnet ATA 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführen von kundenspezifischen fallbezogenen Recherchen, Auswertungen • Vertiefte Abklärung von Einzelproblemen • Erarbeiten von Szenarien, Konzepten, Massnahmenkatalogen • Partnersuche und -evaluation • Projektdesign, Projektmanagement, GU-Aufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Exportausbildung: Durchführung von einzelnen Kontakt- oder Ausbildungsveranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Exportausbildung: Durchführung von umfangreichen Veranstaltungsprogrammen und Lehrgängen; Erstellen von Lehrmitteln
<ul style="list-style-type: none"> • Allgemein zugängliche Exportinformation: Plattformen mit Link-Schwergewicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemein zugängliche Exportinformation: Plattformen mit Links und eigenen Datensammlungen

2. Zeitpunkt der Beratungsaufgabe im Ablauf des Exportprozesses:

Zur Vereinfachung fassen wir hier die Schritte des Exportprozesses in 2 Etappen zusammen



Fällt die Aufgabe bei der Grundlagenbeschaffung an oder während der Umsetzung ?

- Anfall in der Etappe Abklärung **Abklärungsberatung**
- Anfall in der Etappe Umsetzung **Umsetzungsberatung**

Die Aufgaben der Basisberatung verändern sich im Ablauf des Exportprozesses kaum.

Fazit:

Die Leistungen der Exportberatung werden in 3 **Leistungspakete** gegliedert:

1. **Basisberatung** (etappenunabhängig)
2. **Abklärungsberatung** (Fachberatung Etappe Abklärung)
3. **Umsetzungsberatung** (Fachberatung Etappe Umsetzung)

3. Nachfrage

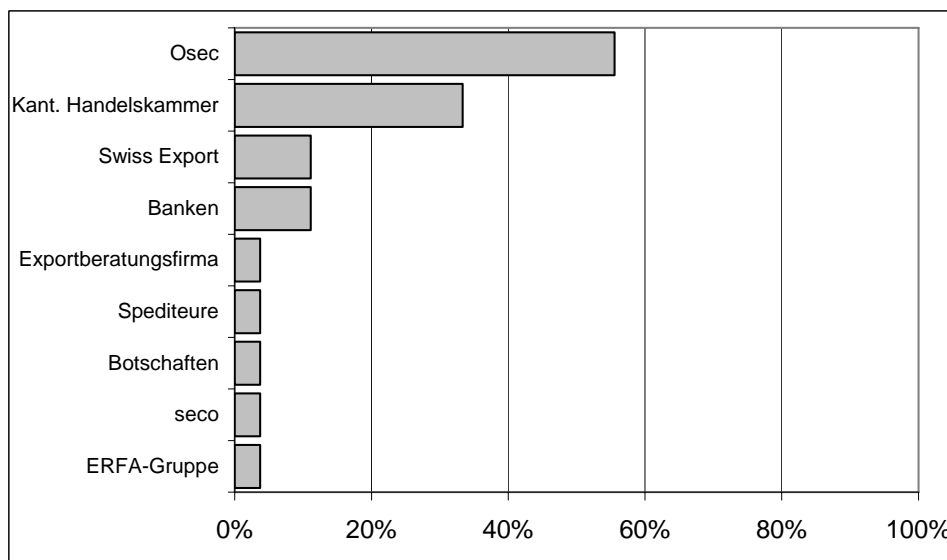
3.1 Befragte Exporteure

Die in der Umfrage erfassten Firmen stammen aus den Branchen Metall- und Maschinenbau, Lebensmittel, Chemie, Uhren, Holzbearbeitung, Biotechnologie, Verpackungsindustrie und Handel. Sie sind zum grossen Teil mehr als fünf Jahre im Export tätig und erzielen mehr als 30% ihres Umsatzes im Export. Je ein Viertel sind „Mikro“- (<20 Mitarbeitende) und „Gross“-KMU (>100).

3.2 Wie bekannt sind die Exportberater

In der Umfrage wurde der Bekanntheitsgrad der einzelnen Berater(gruppen) **ungestützt** (keine Nennung im Fragebogen) erhoben.

Spontaner Bekanntheitsgrad von Exportberatungsstellen bei den KMU



Ergebnisse Bekanntheitsgrad

Als mit Abstand wichtigste Akteure werden die Osec und die kant. Handelskammern wahrgenommen. Interessant ist, dass beide von den Befragten durchgehend als **„öffentlich-staatliche“ Einrichtungen eingeordnet** werden, ungeachtet ihrer privatrechtlichen Verfassung. Die herkömmlichen Vorbehalte („Beamtenmentalität“) sind jedoch in der Umfrage nur vereinzelt aufgetaucht; auf der andern Seite ist jedoch auch die staatlichen Stellen im allgemeinen zugebilligte Neutralität kaum als ins Gewicht fallender Vorteil bei der Beraterwahl genannt worden.

Mit deutlich niedrigerem Bekanntheitsgrad folgen die Banken und SwissExport, eine private Exportberatungsfirma.

Als Exportberater spontan wenig bekannt sind Spediteure, andere, nicht namentlich genannte private Exportberater, ausländische (und schweizerische) Botschaften, seco sowie auch ERFA-Gruppen.

Auffallend ist, dass die bilateralen Handelskammern und die Branchenverbände in der ungestützten Befragung (spontante Nennungen) von niemandem spontan genannt wurden. Demgegenüber gehören die bilateralen Handelskammern bei der gestützten Befragung zu den bekanntesten Institutionen: 60% der befragten KMU kennen die bilateralen Handelskammern. Nur die Osec erreicht hier mit 82% Bekanntheit einen höheren Wert (vgl. dazu Kap. 3.8).

Ergebnisse Informationsgrad bezüglich Exportberatung

Die Betriebe mit Exportberatungserfahrung betrachten sich grossmehrheitlich als gut informiert, jene ohne Erfahrung mit Exportberatern hingegen mehrheitlich als schlecht.

Fazit

- Das als „öffentlich-staatlich“ wahrgenommene System Osec/Kantonale Handelskammern hat einen ansprechenden Ruf und nimmt bezüglich Bekanntheit gegenüber allen anderen Anbietern eine dominante Stellung ein
- Obwohl die Beratungsleistungen von Banken und insbesondere Spediteuren im Export eine bedeutende Rolle spielen (s. Kap. 3.5 und 3.6), werden sie nur in geringem Umfang als Exportberater wahrgenommen
- Die Gruppe der privaten Exportberater (ungeachtet ob Klein- oder internationale grosse Beratungsfirmen) sind kaum bekannt.

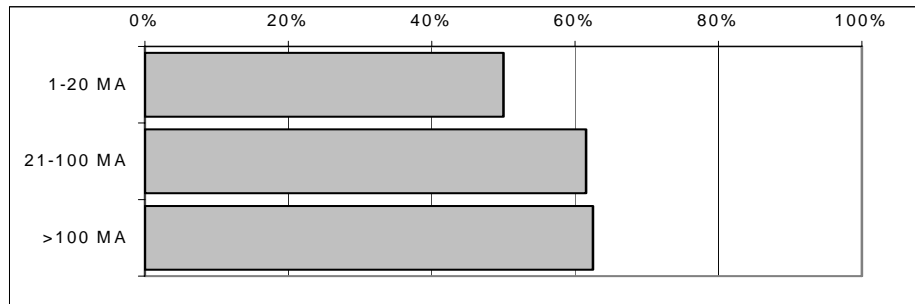
3.3 Erfahrung im Bezug von Exportberatern

Der Bezug/Einkauf von Exportberatungsleistungen und damit die nachfrageseitige Marktteilnahme durch KMU ist weder unumgänglich noch selbstverständlich. So hat die Untersuchung "Osec Kundenbedürfnis-Analyse 2001²" ergeben, dass 80% der KMU das Exportgeschäft in Eigenregie, d.h. ohne Unterstützung durch Exportberater, betreiben.

In der mundi-Umfrage 2003 wurde deshalb erhoben, wer von den befragten KMU Erfahrung mit dem Einsatz von Exportberatung hatte.

² „Osec Marktanalyse 2001Schlussentwurf“, BHP Bruggler und Partner Ltd., 2. Juli 2001

Anteil der Exporteure mit Erfahrung im Bezug von Exportberatung



Von den befragten Exporteuren haben rund 60% Exportberatungsleistungen bezogen. Der Anteil der mittleren und grossen KMU liegt dabei etwas höher als derjenige der „Mikro“-KMU. In dem Zusammenhang bemerkenswert ist, dass eine Reihe der Befragten die Ansicht äusseren, dass die „staatlichen“ Beratungsinstanzen (Osec und kant. Handelskammern) sich eher um Grossbetriebe kümmerten und den KMU, insbesondere den „Mikros“ zuwenig Aufmerksamkeit schenkten.

Die deutliche Differenz zur vorgenannten Osec-Analyse bezüglich Marktteilnahme kann dadurch erklärt werden, dass die Umfrage einen hohen Anteil an langjährigen Exporteuren enthielt, was die Wahrscheinlichkeit, irgendeinmal im Lauf der Zeit Beratung beigezogen zu haben, erhöht.

In der Untersuchung deutlich wird auch, dass der grundsätzliche Entscheid, ob ein Exportberater beigezogen wird oder nicht, stark von der Art und Weise abhängt, in der eine KMU den Exportprozess angeht. Das in Kap. 2 modellhaft beschriebene, betriebswirtschaftlich systematische Verfahren wird hauptsächlich von mittleren und grossen KMU praktiziert; kleine KMU verfahren häufig nach dem Trial-and-error Verfahren oder werden durch aus dem Ausland eingehende Anfragen/Bestellungen in die Exportttätigkeit gezogen, ohne dieser eine systematische Analyse und Planung zugrundegelegt zu haben. Beide Verfahren stehen einem Beizug eines Beraters eher entgegen.

Durchgehend wird in der Befragung auch die wichtige Rolle betont, die der Nutzung der firmeneigenen Netzwerke als Informationsquellen für den Export zukommt. Genannt werden insbesondere Lieferanten, Kunden, Branchenkollegen, Verwaltungsräte und ERFA-Gruppen. Werden diese Quellen ausgeschöpft, erübrigt sich nach Meinung vieler Befragter der Beizug eines Beraters.

Ebenfalls hoch eingeschätzt wird der Lerneffekt; die meisten Befragten sind der Meinung, dass Export in Eigenregie angewickelt werden kann, sobald die Erfahrungen aus einem Markteinstieg vorliegen.

Für den Beizug von Beratern gibt es neben dem selbstverständlichen Kosten- Nutzen- Denken auch eine ausgesprochene **Sparsamkeitsschwelle**: Sobald die Kosten für die Beratung wenige 100 CHF übersteigen, wird der Beizug sehr zurückhaltend gehandhabt (gilt speziell für KMU)

Fazit:

- Der in der Umfrage ausgewiesene Marktteilnahmegrad von rund 60% dürfte etwas zu hoch sein und bei der Gesamtheit der KMU sicher deutlich unter 50% liegen³. Auf den ersten Blick zeigt sich damit ein grosses nicht ausgeschöpftes Marktpotential für Exportberatung.
- Die KMU sind insgesamt einem Beratereinsatz gegenüber eher zurückhaltend. Die dafür genannten Verhaltensmuster und Verhältnisse sind plausibel und ändern sich nicht absehbar.
- Eine massive Zunahme des Bedarfs an Exportberatung ist deshalb nicht wahrscheinlich; die Nachfrageentwicklung dürfte sowieso mehr von der wirtschaftlichen Entwicklung abhängen als von Massnahmen der Anbieter.

3.4 Entscheidungsverfahren KMU bei der Beraterwahl

Da Exportberatungsbedürfnisse i.d.R. nur sporadisch auftauchen, sind die Informationskosten vergleichsweise hoch. Das heisst: Der Aufwand für die Beratersuche wird minimiert.

Das Vorgehen bei der Suche ist in der Regel iterativ. Wichtig sind dabei persönliche Kontakte in der Schweiz (ERFA- Gruppen, Geschäftspartner, Marketing-Leute) und vor Ort (häufig via Messekontakte)

Wenn zusätzlich externe Unterstützung nachgefragt wird, ist die Osec - neben den kantonalen Handelskammern - in vielen Fällen der erste Kontakt (Bekanntheit).

Entscheidkriterien sind Bekanntheit, Termin, Qualität und Preis (muss vor allem bei Erstnutzern von Beratung unterhalb der „Sparsamkeitsschwelle“ liegen). **Die Frage, ob die beratende Stelle staatlich oder privat ist, ist für den Exporteur nicht relevant.**

Bei guten Erfahrungen mit dem Berater bleibt man diesem in der Regel treu (Kontinuität).

³ Die Untersuchung der Osec „Osec Marktanalyse 2001“ nennt einen Anteil von rund 10% der Befragten, die im Beobachtungszeitraum Beratungsleistungen (der Osec) bezogen haben

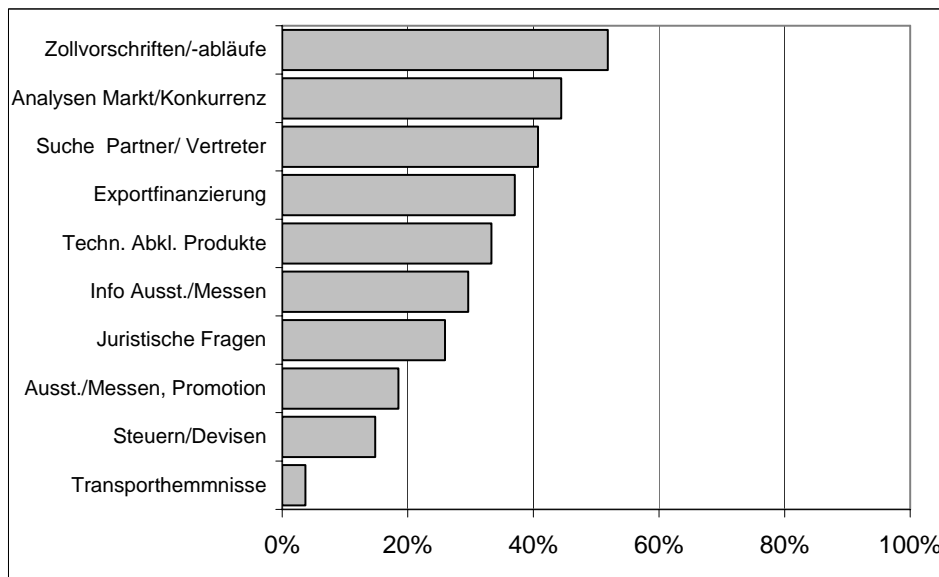
Fazit:

- Externe Beratung aus dem „staatlichen“ System wird spontan und formlos beigezogen, nicht zuletzt, weil zumindest die Leistungen aus dem Paket Basisberatung kostenlos oder doch zumindest sehr kostengünstig sind.
- Der Bezug kostenpflichtiger Leistungen wird einigermaßen systematisch abgewogen, allerdings niemals mit der gleichen Gründlichkeit, mit der z.B. die öffentliche Verwaltung Vergabeentscheide für Beratungsmandate durchführt.

3.5 Was wird nachgefragt: Beratungsinhalte

In der Umfrage wurde erhoben, welches die Beratungsbedürfnisse der Exporteure sind.

Beratungsbedürfnisse: Anteil der einzelnen Beratungsleistungen



Im Zentrum stehen Abklärungsinformationen und Einführung in den Export (für neue Exporteure) sowie Kontaktvermittlung (Agenten, Importeure etc.), Messen (Gemeinschaftsstände) und Spezialfragen (technisch/juristische und Zollfragen, Spezialgesetzgebung etc.).

Im konkreten Zielmarkt werden die Exporteure in der Regel selber aktiv oder sie verlassen sich auf vertrauenswürdige Partner vor Ort (z.B. Importeure). Die hier ausgewiesene Bedeutung der Marktanalysen wurde allerdings bei den persönlichen Befragungen eher herabgestuft (eine Einschätzung, die sich bei der Befragung der Berater bestätigte).

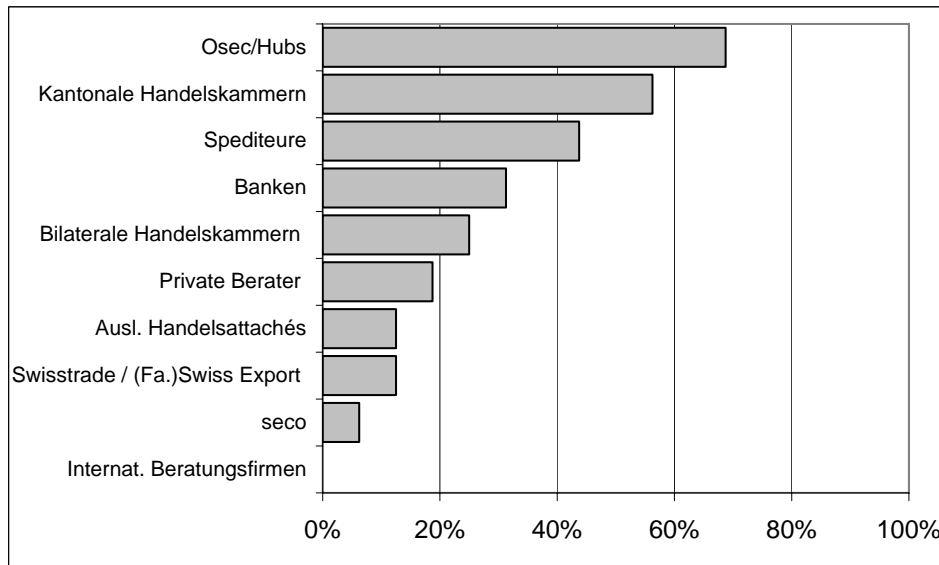
Fazit:

- Die Erhebung bestätigt die Ergebnisse der Untersuchung, "Osec Kundenbedürfnis-Analyse 2001", die ebenfalls ergab, dass für die KMU Produktvorschriften sowie Zoll- und Importbedingungen besonders wichtig sind
- Die meistgefragten Inhalte sind Bestandteil des Leistungspaketes „Abklärungsberatung“.

3.6 Wer wird als Berater beigezogen

Die Grafik zeigt, welche Exportberater(gruppen) die KMU beiziehen.

Anteil der berücksichtigten Exportberater



Bei den Lieferanten dominiert der Verbund Osec/Hubs mit einem Anteil von rund 2/3 deutlich. Markant ist auch der Anteil der kantonalen Handelskammern, der über 50% liegt. Der hohe Anteil der Spediteure passt mit der Wichtigkeit der Verzollungsleistungen zusammen.

Die privaten (spezialisierten) Exportberater erreichen einen Anteil von unter 20%. Sie liegen damit noch hinter den bilateralen Handelskammern.

Die internationalen Beratungsfirmen (wie KPMG, PWC) wurden in keinem Fall benötigt.

Die überwiegende Anzahl der Exporteure hatte keine Schwierigkeiten, einen geeigneten Berater zu finden (69%) und würde auch in Zukunft wieder mit diesem zusammenarbeiten (81%).

Bemängelt wurde in rund 20% der Fälle eine lange Bearbeitungszeit und /oder eine wenig speditive Abwicklung. Mehrfach wurde hervorgehoben, dass eine Weitervermittlung einer Anfrage über mehrere Stationen eines Netzwerks unbefriedigend sei und das Risiko einer qualitativ schlechten Antwort dabei deutlich zunehme. Vorgezogen wird eine Ansprechstelle, die an die kompetente Stelle verweist.

Geschwindigkeit der Leistung (rasche Antwort) ist ein wichtiges Kriterium.

Die wichtigsten Gründe für die Beraterwahl waren die fachliche Kompetenz (56%), die geographische Nähe (31%) und persönliche Beziehungen (25%).

Fazit:

- Insgesamt zeigt sich eine deutliche Dominanz des „staatlichen“ Verbunds Osec/kantonale Handelskammern/Swiss Business Hubs (System „Business Network Switzerland“).
- Die markante Rolle von Banken und Spediteuren erklärt sich aus ihrer wichtigen bis unumgänglichen Rolle bei der Exportabklärung, -umsetzung und -durchführung
- Die privaten Exportberater sind Nischenanbieter
- Das Wirkungsfeld der grossen internationalen Beratungsfirmen liegt nicht im KMU-Bereich (Die hohen Honoraransätze wirken abschreckend, ungeachtet von Kosten/Nutzen-Überlegungen).

3.7 Marktvolumen

Für eine quantitative Bemessung der Marktvorgänge von der Nachfrageseite her liegen zuwenig Daten vor. Das beginnt damit, dass nicht bekannt ist, wie viele der 300'000 KMU der Schweiz im Export tätig sind. Als plausible Mindestzahl kann von 10'000 Unternehmen ausgegangen werden, die exportieren⁴. Daneben fehlen Angaben über Umfang, Frequenz oder Ausgaben für die Exportberatung vollständig. Auf eine Schätzung des Marktvolumens wird deshalb verzichtet.

3.8 Kenntnisse der KMU bez. Exportförderung

Der Bund unterstützt die Exporttätigkeit nicht nur durch die Leistungen der Osec sondern er setzt ein umfangreiches Sortiment von Exportförderungsinstrumenten ein. In der Umfrage ist erhoben worden, wie dieses den KMU bekannt ist und wie es von ihnen eingeschätzt wird.

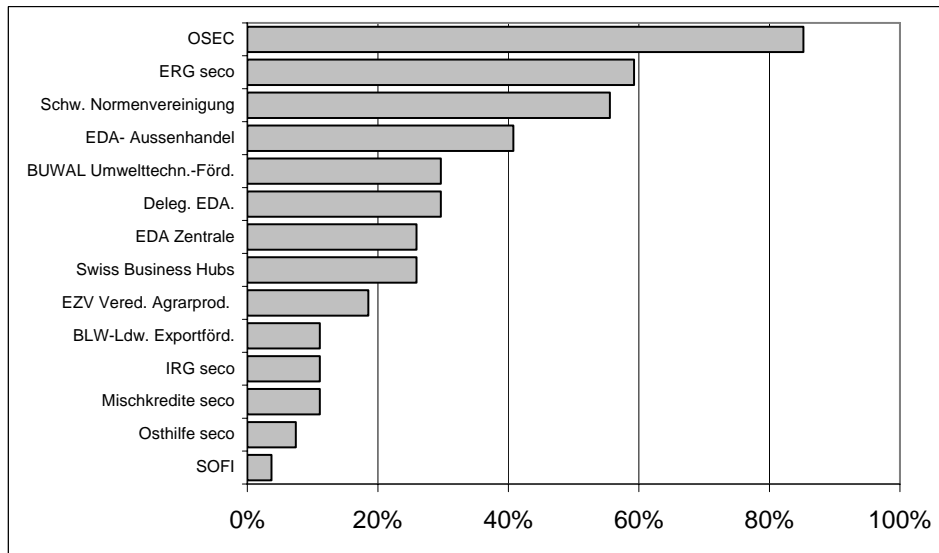
Im Gegensatz zur Erhebung des Bekanntheitsgrades der Exportberater (s. Kap. 3.2) erfolgte diese Erhebung **gestützt** (d.h. mit Nennung des Förderinstruments).

In die Erhebung einbezogen wurden zur Abrundung des Bildes auch die bilateralen Handelskammern, obwohl sie keine Instrumente des Bundes sind.

Die nachstehende Grafik zeigt, wie weit die KMU die Exportförderungsinstrumente des Bundes kennen.

⁴ lt. Auskunft seco unterhält die Osec eine laufend nachgeführte Datenbank der exportierenden KMU mit aktuell ca. 10' 000 Firmen.

Bekanntheitsgrad Exportförderungsinstrument Bund



Sehr bekannt sind Osec, die Exportrisikogarantie, die Aussenhandelsstellen des EDA und die Normenvereinigung, kaum bekannt dagegen Osthilfe, Mischkredite des seco, die Investitionsrisikogarantie (IRG), die Investitionsförderung für Entwicklungs- und Transitionsländer (SOFI) und die „Sonderkässeli“ (BLW, EZV, BUWAL)

Neben der oben dargestellten Bekanntheit wurde für jedes Instrument erhoben:

- wie wichtig es aus der Sicht der KMU ist
- wer schon damit zusammengearbeitet hat
- ob die Zusammenarbeit zufriedenstellend war

Die Tabelle auf der nächsten Seite zeigt die Ergebnisse der Befragung

Kenntnis und Beurteilung der Exportförderungsinstrumente Bund

Berater/Instrument	Bekannt ja (1)	Wichtig ja (2)	Zusammenarbeit ja (3)	Damit zufriede n ja (4)	Anteil zufriede n [5=(4)/(3)]
Osec	85%	26%	52%	37%	71%
ERG seco	59%	19%	22%	19%	83%
Schw. Normenvereinigung	56%	33%	26%	26%	100%
EDA- Aussenhandel	41%	15%	4%	4%	100%
Deleg. EDA	30%	4%	0%		
BUWAL Umwelttechnologie	30%	4%	0%		
Swiss Business Hubs	26%	11%	11%	11%	100%
EDA Zentrale	26%	0%	11%	7%	67%
EZV Veredelung Agrarprodukte	19%	7%	7%	7%	100%
Mischkredite seco	11%	7%	0%		
IRG seco	11%	4%	0%		
BLW-Landw. Exportf.	11%	0%	0%		
Osthilfe seco	7%	4%	0%		
SOFI	4%	4%	0%		

Ausserhalb des Bundesinstrumentariums

Bilaterale Handelskammern	59%	26%	30%	30%	100%
---------------------------	-----	-----	-----	-----	------

Die Instrumente sind sehr unterschiedlich bekannt und werden mit Ausnahme von Osec, Bilateralen Handelskammern, Normenvereinigung und ERG offensichtlich kaum genutzt.

Die Nutzer sind mit der Zusammenarbeit in der Regel zufrieden, wobei Osec und die EDA-Zentrale etwas abfallen.

Fazit:

- Es zeigt sich ein grosser Bedarf, die Nutzungsmöglichkeiten der Instrumente besser bekannt zu machen. Das Ergebnis deckt sich mit den Aussagen in den ergänzenden mündlichen Befragungen, bei denen durchgehend ein Bedarf nach besserer Koordination und Bekanntmachung der Bundesinstrumente geltend gemacht wurde.

Zentrale Anlaufstelle/Exportportal Internet

Bezüglich der Einrichtung eines Internet-Portals resp einer zentralen Anlaufstelle. erbrachte die Umfrage die folgenden Einschätzungen:

Eine Anlaufstelle für Exporteure resp. ein zentrales Portal beim Bund werden zwar von allen Befragten als nützlich, aber von kaum jemandem als unbedingt erforderlich erachtet.

Fazit

- Die in Gesprächen und Workshops geäußerte grosse Notwendigkeit derartiger Einrichtungen wird damit deutlich herabgestuft.

3.9 Weitere Hinweise

Aus den Befragungen und Workshops mit den KMU resultierten eine Reihe von Anregungen, die wir festhalten, auch wenn sie den Untersuchungsgegenstand nur zum Teil betreffen:

- Checklist für KMU für jeden Exportschritt zur Selbsthilfe (Bemerkung: liegen auf der Osec-Plattform zum Teil bereits vor) und Begleitung durch Berater als „critical friend“.
- Bessere Ausstattung der Hubs
- Einbezug der bilateralen Handelskammern ins Business Network Switzerland
- Fokussierung der Beratung auf Anfänger, da die erfahrenen Exporteure kaum Beratung benötigen.

3.10 Fazit Nachfrageseite

Das „staatliche“ Exportberatungssystem Osec/Kant. Handelskammern ist sehr gut bekannt und wird von den KMU am intensivsten genutzt.

Im Zentrum des Beratungsbedarfs stehen Abklärungsinformationen und Einführung in den Export (für neue Exporteure) sowie Kontaktvermittlung (Agenten, Importeure etc.), Messen (Gemeinschaftsstände) und Spezialfragen (technisch/juristische und Zollfragen, Spezialgesetzgebung etc.).

Bei den übrigen Exportförderungsinstrumenten des Bundes besteht grosser Kommunikationsbedarf bezüglich Nutzung durch die KMU.

4. Beschreibung Anbieter und Angebot

4.1 Osec

Selbstverständnis

Wichtigster Anbieter von Dienstleistungen der Exportberatung ist die Osec. Sie sieht sich als Generalistin im Exportberatungsmarkt, die grundsätzlich in der Lage ist, alle an sie herangetragenen Anfragen und Bedürfnisse abzudecken.

Zielgruppen

Die Osec zählt vor allem KMU zu ihren Kunden. Diese kommen aus allen Branchen, eine Fokussierung der Osec auf bestimmte KMU-Typen gibt es nicht.

Leistungsangebot / Leistungsvolumen

Das Angebot der Osec umfasst damit in erster Linie Basisberatung, aber grundsätzlich ebenso Fachberatung, vor allem im Bereich der Abklärungs- und weniger bei der Umsetzungsberatung. Das Leistungsspektrum der Osec deckt den ganzen Exportprozess mit weltweiter Reichweite ab. Der Schwerpunkt liegt dabei jedoch klar auf den ersten Schritten des Exportprozesses. Die nachgelagerten Umsetzungsschritte werden gemäss Aussage der Osec in der Regel an aussenstehende Fachexperten weitergereicht; dies deckt sich mit den geringfügigen Beratungserlösen, die im „privatwirtschaftlichen“ Bereich erzielt werden. Die Osec betreibt Exportberatung in weitem Sinn, indem sie auch Informationsplattformen betreibt und Ausbildungsmöglichkeiten anbietet.

Die Osec hatte im Jahr 2002 etwa 1400 Erstberatungen und etwa 80 vertiefende Fachberatungsaufträge. Ihr Service Center bearbeitete durchschnittlich 70 Kontakte pro Tag, d.h. ca. 15'000 /Jahr.

Preispolitik

Bei der Preisgestaltung werden gemeinwirtschaftliche Leistungen (Basisberatung), die für Mitglieder gratis resp. stark verbilligt abgegeben werden, und kommerzielle Angebote (Fachberatung und Schulung) unterschieden. Für die Fachberatung (Abklärungs- und Umsetzungsberatung, va. Marktanalysen, Partnervermittlungen etc.) wird eine sog. „flat rate“ verrechnet, d.h. dass die Arbeitszeit von Osec-Mitarbeitenden zu einem verbilligten Stundentarif, extern zugekaufte Leistungen jedoch zu Vollkosten verrechnet werden.

Ressourcen

Von den insgesamt 80 Mitarbeitenden der Osec sind 10 - 12 Stellen für die eigentliche Exportberatung eingesetzt (inkl. Anlaufstellen in Lausanne und Lugano). Nicht dazu gerechnet sind dabei die Bereiche Ausbildung und Informationsplattformen.

Kooperation / Vernetzung

Primäre Zusammenarbeitspartner der Osec sind insbesondere die Swiss Business Hubs, die Botschaften sowie private Berater vor Ort. Im sog. Innennetz nutzt die Osec theoretisch die kantonalen Handelskammern als Anlaufstellen und Akquisitionsinstrument. Das Innennetz scheint jedoch nur in der französischen Schweiz zufriedenstellend zu funktionieren. In der deutschen Schweiz mache „jeder was er will“, eine Abstimmung mit der Osec ist offensichtlich kaum vorhanden.

4.2 Kantonale Handelskammern

Selbstverständnis

Die kantonalen Handelskammern sind bezüglich Exportberatung sehr unterschiedlich engagiert. So erwähnen z.B. von den 18 Handelskammern lediglich vier die Dienstleistung Exportberatung ausdrücklich auf ihrer Website. Es lassen sich kantonale Handelskammern mit Akzent „Binnenwirtschaft“ von solchen mit einem Akzent „Export“ unterscheiden. Die meisten kantonalen Handelskammern verstehen sich primär als „Service Public“ und betreiben Exportberatung im Sinn einer Dienstleistung für Mitglieder und potentielle Mitglieder sowie unter Aspekten der Standortförderung. Kommerzielle Aspekte der Exportberatung stehen nicht im Zentrum.

Zielgruppen

Die Kunden der Exportberatungsleistungen der kantonalen Handelskammern kommen aus allen Branchen, je nach Region. Eine Vorselektion wird bewusst nicht betrieben (Service- Gedanke). Insgesamt dominieren als Nachfrager klar kleine und mittlere Unternehmen.

Leistungsangebot

Bezüglich des Leistungsportfolios lassen sich zwei Gruppen von kantonalen Handelskammern (KHK) unterscheiden: Eine erste Gruppe von KHK „Akzent Binnenwirtschaft“ hat ihren Aktivitätsschwerpunkt nicht im Bereich der Exportberatung. Diese KHK konzentrieren sich in unserem Untersuchungsbereich weitgehend auf die Ausstellung von Ursprungszeugnissen und sog. Carnets ATA. Exportberatungsanfragen werden in der Regel direkt an die Osec weitergeleitet. Daneben finden wir jedoch eine zweite Gruppe von KHK „Akzent Export“. Sie bearbeiten Regionen mit bedeutender Exportindustrie (Ostschweiz, Basel, Neuenburg, Bassin Lémanique) und setzen ihren Arbeitsschwerpunkt deshalb ausdrücklich im Bereich der Exportförderung und -beratung. Diese Handelskammern sehen sich in erster Linie als erste Anlaufstelle für Unternehmen, beantworten einfachere Anfragen direkt, sorgen für Weitervermittlung im Netz und bieten teilweise Ausbildung an. Sie arbeiten dabei vor allem mit ihrem meist aus

eigener Initiative und Erfahrung aufgebauten Netzwerk zusammen, welches ihnen erlaubt, auch komplexere Beratungsprobleme zu bearbeiten. Während die Exportberatung in der Deutschschweiz vor allem von aktiven Einzelpersonen getragen wird, arbeiten die Handelskammern in den Kantonen der französischen Schweiz intensiver zusammen und es gibt hier eine gewisse Arbeitsteilung.

Preispolitik

Die Verrechnung von Leistungen erfolgt in der Regel gemäss einem reduzierten (die Vollkosten nicht abdeckenden) Tarif, der auf einer Mischrechnung aus Mitgliederbeiträgen und Einnahmen aus Dienstleistungen abstellt. Insbesondere Erstgespräche und einfache Auskünfte sind gratis.

Ressourcen

In allen Handelskammern beschränken sich die für Exportberatung zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen auf ein bis drei Stellen. Auf die Gesamtheit aller kantonalen Handelskammern hochgerechnet ergeben sich so höchstens ca. 20 bis 25 Beraterstellen.

Kooperation/Vernetzung

Vorrangiger Partner der kantonalen Handelskammern ist die Osec; in der französischen Schweiz ist die Zusammenarbeit mit der Aussenstelle der Osec in Lausanne jedoch deutlich intensiver, die hier eine Art Koordinationsfunktion der Handelskammern wahrnimmt. In der deutschen Schweiz wird, insbesondere zu den in der Exportberatung aktiven Handelskammern, keine systematische Aufgabenteilung und gezielte Nutzung von speziellen Kompetenzen mit der Osec sichtbar.

Weitere bevorzugte Partner der kantonalen Handelskammern hängen stark vom eigenen Beziehungsnetz der jeweils verantwortlichen Person ab, das sich von Handelskammer zu Handelskammer deutlich unterscheiden kann. Je nach dem sind dies andere kantonale Handelskammern (in der französischen Schweiz), Branchenverbände, bilaterale Handelskammern, lokale Vertrauenspersonen aus dem Finanz- und Logistikbereich sowie vereinzelt auch lokale private Berater, v.a. für juristische Fragestellungen.

4.3 Bilaterale Handelskammern

Selbstverständnis

Als bilaterale Handelskammern werden Organisationen bezeichnet, die Wirtschaftsvertreter aus der Schweiz mit denjenigen des jeweiligen anderen Landes zusammenbringen. In der Regel haben sie sowohl in der Schweiz wie auch im jeweiligen Partnerland eine Niederlassung. In der Schweiz gibt es gut 40 bilaterale Handelskammern. Sie unterscheiden sich bezüglich Grösse, Ausrichtung und vom Tätigkeitsgebiet her jedoch sehr. Während es sich bei den einen um professionelle Beratungs- und Dienstleistungsbetriebe für Unternehmen aus der Schweiz wie auch dem Partnerland mit einem beträchtlichen Mitarbeiterstab handelt, haben viele kleinere eher den Charakter von Milizorganisationen, die vor allem als Kontaktplattformen dienen oder, von einem kleinen Sekretariat betreut, Veranstaltungen organisieren.

Grundsätzlich lassen sich drei Typen von bilateralen Handelskammern (BHK) unterscheiden:

- (1) Fast ein Drittel der rund 40 BHK führen in der Schweiz eine eigene Niederlassung (z.B. Handelskammern Deutschland - Schweiz, USA - Schweiz, China - Schweiz etc.). Aber auch innerhalb dieses Typs sind die Unterschiede gross: Während etwa die Handelskammer Deutschland - Schweiz in Zürich über mehr als 20 Mitarbeitende verfügt und die „Swiss American Chamber of Commerce“ in der Schweiz 8 Personen beschäftigt, verfügen die meisten Schweizer Sitze von bilateralen Handelskammern lediglich über eine Geschäftsstelle mit jeweils 1 bis 2 Personen.
- (2) Etwas mehr als ein Drittel der BHK haben ihren Hauptsitz im betreffenden Land, sie sind in der Schweiz jedoch durch einen Repräsentanten vertreten (z.B. Handelskammern Schweiz - Österreich, Schweiz - Portugal, Schweiz - Marokko etc.). Die Hauptaktivitäten dieser BHK finden im Partnerland statt. Einzelne dieser BHK führen gar den lokalen „Swiss Business Hub“ im Auftrag der Osec (z.B. Handelskammer Schweiz - Österreich in Wien). In der Schweiz verfügen diese BHK über eine Kontaktstelle für Erstauskünfte und als Anlaufstelle für Schweizer KMU. Einige dieser Anlaufstellen werden durch private Unternehmen betrieben (Marketing- und Beratungsbüros, z.T. auch Vertreter von Industriebetrieben), andere jedoch auch durch die Osec.
- (3) Das verbleibende knappe Drittel arbeitet vorwiegend im Zielland; in der Schweiz verfügen diese BHK weder über eine eigene Niederlassung noch über einen offiziellen Repräsentanten (z.B. Handelskammern Schweiz - Tschechien, Schweiz - Finnland, Schweiz - Argentinien etc.). Ein interessierter Exporteur muss sich für Auskünfte und Dienstleistungen also direkt mit der BHK im Zielland in Verbindung setzen.

Als Kennzeichen lässt sich bei allen BHK durchgehend die Idee der Bilateralität finden, d.h. es geht den bilateralen Handelskammern grundsätzlich darum, zu geschäftlichem Erfolg auf beiden Seiten beizutragen: Geschäftliche Partnerschaften sind keine Einbahnstrasse. Was als Exportgeschäft beginnt, kann als Importgeschäft weitergehen und umgekehrt. Gerade am Beispiel der bilateralen Handelskammern wird deutlich, wie eng Exportförderung und Standortförderung zusammenhängen.

Dank der Spezialisierung auf einen einzigen Markt, der Verankerung in der Wirtschaftswelt des Ziellandes und entsprechenden persönlichen Beziehungen sind bilaterale Handelskammern oft wichtige Drehscheiben für verlässliche Informationen und die Vermittlung von Geschäftspartnern sowie von vertrauenswürdigen Fachberatern im Zielland. Die besondere Stärke der bilateralen Handelskammern ist das Netzwerk vor Ort.

Zielgruppen

Die Kundenstruktur der bilateralen Handelskammern ist stark von den jeweiligen Zielmärkten abhängig. Während etwa die bilateralen Handelskammern für Deutschland und Österreich schwergewichtig „Neuexporteure“ aus dem Kreis der KMU betreuen, rekrutieren sich die Partner der Handelskammern China und Westafrika zum Grossteil aus Schweizer Grossunternehmen und international tätigen Handelshäusern oder bereits exporterfahrenden KMU. Dies hängt damit zusammen, dass für Schweizer KMU beim ersten Schritt in den Export die Zielmärkte Deutschland und Österreich am nächsten liegen. Dem gegenüber sind „Emerging markets“ und die Märkte in den Südländern anspruchsvoller und risikobehafteter. Hier sind die Chancen für „Exportneulinge“ naturgemäss sehr viel kleiner.

Die bilateralen Handelskammern sind zwar Mitgliederorganisationen. Die Beratungsleistungen stehen jedoch in der Regel auch Nicht-Mitgliedern offen.

Leistungsangebot

Als Basisleistung wird in der Regel eine Anlaufstelle betrieben. Sie liefert allgemeine Informationen und führt Erstgespräche durch. Weitergehende Beratungsmandate (Fachberatung im Sinn von Abklärungs- und Umsetzungsberatung) werden von den kleinen Kammern je nach konkreter Fragestellung weitergeleitet, entweder an die Niederlassung der bilateralen Handelskammer im Zielland, an weitere Partner vor Ort (z.B. an einen Vertrauensjuristen oder ein Beratungsbüro) oder auch an den Handelsattaché der Schweizer Botschaft. Die Schweizer Niederlassungen von vielen kleinen bilateralen Handelskammern werden im Mandatsverhältnis geführt, z.B. von Marketingbüros und kleinen privaten Exportberatern aber z.T. auch von der Osec.

Die grossen bilateralen Handelskammern (z.B. Deutschland - Schweiz oder USA - Schweiz) verfügen über eigene spezialisierte Exportberater und bieten für ihre Kunden einen „Vollservice“ an, der vor allem Basisberatung, aber auch weitergehende Abklärungs- und Umsetzungsberatung (z.B. Marktabklärungen, Rechts- und Steuerberatung etc.) abdeckt. Dazu kommen spezifische Fachveranstaltungen, Kontaktanlässe sowie Schulungs- und Seminarangebote. Dabei werden sowohl schweizerische Unternehmen wie auch Unternehmen aus dem Partnerland beraten, wobei die Verteilung je nach Zielland unterschiedlich ist und sich auch über die Zeit verändern kann. So sind im Moment zwei Drittel der Kunden der Handelskammer Deutschland - Schweiz Schweizer Betriebe, die vor allem um Exportberatung nachsuchen, während die wichtigsten Anliegen der deutschen Kunden im Moment Firmengründungen und Auslagerungen sind.

Preispolitik

Basisdienstleistungen (va. Erstgespräche, allgemeine Auskünfte) sind in den von uns untersuchten Fällen überall gratis und über die Mitgliederbeiträge finanziert. Die weiteren Dienstleistungen (Fachberatung, Veranstaltungen, Seminare etc.) werden verrechnet, in der Regel gilt für Mitglieder ein stark reduzierter Tarif, für die übrigen Unternehmen werden die Selbstkosten verrechnet.

Ressourcen

Vor diesem Hintergrund ist klar, dass die personelle Kapazität der bilateralen Handelskammern sehr unterschiedlich ist. Sie reicht von der Kleinstorganisation im Umfang einer Teilzeitstelle bis zu „beraterischen Grossbetrieben“. So zählt die Handelskammer Deutschland - Schweiz allein für die Exportberatung gegen 20 Stellen und bearbeitet im Jahr rund 20'000 Anfragen. Damit ist diese Organisation wohl die grösste Exportberatungsinstitution in der Schweiz (detailliertere Beschäftigtenzahlen vgl. Kap. 5.7).

Kooperation/Vernetzung

Wichtigste Partner der bilateralen Handelskammern sind, neben den eigenen Niederlassungen resp. Mitarbeitenden im jeweiligen Zielmarkt, die Botschaften und Fachspezialisten vor Ort.

4.4 Branchenverbände

Selbstverständnis

In einigen, stark exportorientierten Branchen (Maschinen- und Elektroindustrie, Uhrenindustrie) treten die entsprechenden Branchenverbände auch als aktive Anbieter auf dem Exportberatungsmarkt auf. Aber auch andere Branchenverbände sind für ihre Mitglieder oft erste Anlaufstelle und können, wenn auch in beschränkterem Rahmen, mit entsprechenden Auskünften im Sinn einer ersten Exportberatung dienen. Wichtigster Akteur ist hier wohl der Branchenverband Swissmem, der für Dienstleistungen im Bereich der Exportberatung im engeren Sinn immerhin mit 2 bis 3 Vollstellen rechnet.

Zielgruppen

Die Branchenverbände sind naturgemäss ausschliesslich oder stark mitgliederorientiert und verstehen die Beratung als Service für ihre Mitglieder (und damit für Unternehmen der jeweiligen Branche).

Leistungsangebot

Das Angebot der Branchenverbände in Bezug auf die Exportberatung konzentriert sich weitgehend auf Basisberatung. Dazu gehören insbesondere allgemeine Auskünfte und Hilfe bei der Problemformulierung (Erstgespräch), Grundinformationen über Märkte, technische Fragen und Lieferbedingungen sowie Kontaktadressen und -personen von Partnerorganisationen im Zielmarkt. Einen Schwerpunkt bildet in der Regel Datenmaterial (Branchenberichte, Länderberichte, Statistiken, Konkurrenzanalysen etc.), das den Mitgliederfirmen zur Verfügung gestellt wird. Zudem bestehen in vielen Branchenverbänden Fachgruppen (ERFA-Gruppen), wo auch Exportfragen diskutiert werden können.

Damit ist das Leistungsspektrum der Branchenverbände in gewissem Sinn mit dem der kantonalen Handelskammern vergleichbar (Anlaufstelle, Erstberatung, Kontaktvermittlung), ergänzt durch die gute Kenntnis der Branche. Weiter gehende Fachberatung im Sinn von marktspezifischen Abklärungs- und Umsetzungsberatungen bieten die Branchenverbände nicht an.

Kooperation/Vernetzung

Wichtige Partner der Branchenverbände sind insbesondere bilaterale Handelskammern, vor allem aber auch - für die Maschinen- und Elektroindustrie von besonderer Bedeutung - die Institution der Exportrisikogarantie ERG.

4.5 Private Exportberater

Selbstverständnis

Alle privaten Exportberater sind kommerziell ausgerichtete Firmen, die vollumfänglich oder teilweise von den Erträgen des Exportberatungsgeschäftes leben und ihr Auftreten und ihr Leistungsprogramm daher entsprechend ausrichten müssen. Insbesondere heisst das, dass dabei nicht die (kaum verrechenbare) Basisberatung, sondern die wirtschaftlich interessante Abklärungs- und Umsetzungsberatung im Zentrum stehen muss. Da diese jedoch vorzugsweise vor Ort in den Zielländern stattfindet, gibt es für die privaten Exportberater nur einen sehr beschränkten Markt, was sie zu Nischenanbietern macht.

Die Anbietergruppe der privaten Exportberatungsfirmen ist in der Schweiz relativ klein und stark atomisiert. Ausgehend von der durch die Osec (im Internet-Auftritt) bereitgestellten und allen interessierten Bewerbern offen stehenden Liste kann ein Kreis von ca. 20 spezialisierten privaten Exportberatern identifiziert werden. Diese sind in der Regel Kleinunternehmen und auf einen bestimmten Markt (z.B. Flare für die USA, BCSP Simic für Südosteuropa oder BNPO für Berlin und Österreich) oder für spezifische Branchen (z.B. Certiconsult für Elektroprodukte, SwissExport für Chemie / Textil) spezialisiert.⁵

Dazu kommen noch eine grössere Zahl von Beratern resp. Fachleuten (z.B. Juristen, Marketingberater etc.) die sich nicht explizit als Exportberater verstehen, die jedoch im Rahmen ihres Mandates für einen (Stamm-)Kunden - fallweise und bei Bedarf - auch Fragestellungen der Exportberatung abklären. Gerade im Wissen um die meist sporadisch auftauchenden Bedürfnisse und das pragmatisch, aufwandminimierenden Entscheidungsverfahren der KMU bei der Beraterwahl (vgl. Kap. 3.4) kommt diesen „Gelegenheits-Exportberatern“ eine nicht zu unterschätzende Rolle zu.

Eine gewisse Sonderrolle im Rahmen der privaten Exportberatung nimmt die Firma Fargate ein. Sie tritt wohl als einzige private Exportberatungsfirma der Schweiz mit einem umfassenden Dienstleistungsangebot für Unternehmen aus allen Branchen auf. Ihr Geschäftsmodell wird deshalb in diesem Kapitel gesondert dargestellt.

Zielgruppe

Die Angebote der privaten Exportberater richten sich grundsätzlich an alle KMU, wobei natürlich die jeweiligen Schwerpunkte bezüglich Zielmarkt und Branche ausschlaggebend sind.

⁵ <http://www.osec.ch/rootcollection;internal&action=buildframes.action>

Das Angebot der Firma Fargate richtet sich explizit an Firmen, die bereits über Exporterfahrung verfügen und bereit sind, pro neuen Exportmarkt je CHF 50'000 bis CHF 100'000 zu investieren. Damit ist die Kundschaft der Firma, gerade im KMU-Bereich, doch deutlich eingeschränkt.

Leistungsangebot / Leistungsvolumen / Preispolitik

Das Leistungsangebot der privaten Berater richtet sich nach dem Bedarf der Auftraggeber. Allgemein kann wohl davon ausgegangen werden, dass die Akzente vor allem im Bereich der Abklärungs- und Umsetzungsberatung gesetzt werden. Die Tarife orientieren sich an den branchenüblichen Ansätzen in der Beratung von KMU (ca. 150.-- bis 250.-- CHF / h). Im Bereich der Basisberatung steht zum einen mit den Angeboten der Osec, der kantonalen und bilateralen Handelskammern sowie von Branchenverbänden ein ausgebautes Angebot zur Verfügung, das zudem aus öffentlichen und/oder Verbandsmitteln (teil-)finanziert wird. Dieser Bereich ist für ausschliesslich kommerziell ausgerichtete Betriebe nicht interessant.

Das Angebot von Fargate erstreckt sich über den ganzen Exportprozess, von der Abklärung/Machbarkeit bis zur konkreten Umsetzung. Ausgangspunkt bilden in jedem Fall Marktabklärungen und Vermittlung von Marktpartner (gegen Honorar). Die Begleitung erfolgt jedoch grundsätzlich bis zur Umsetzung des Geschäftes, da diese den nötigen Honorarertrag erzeugen kann (Umsatzbeteiligung). In der Regel werden pro Mandat 5 - 10 Märkte genauer abgeklärt.

Auf Basisberatung wird von Fargate bewusst verzichtet, da diese nicht verrechenbar ist. Das Geschäftsmodell ist stark am Exporterfolg des Kunden orientiert (Umsatzbeteiligung), setzt aber andererseits ein Investitionsvolumen des Exportprojektes voraus, das nur einem geringen Teil der KMU möglich ist. Den Bedarf nach Beratung vor Ort versteht Fargate mit einem innovativen System von vertraglich angebondenen „Satelliten“ in den Zielmärkten zu nutzen.

Ressourcen / Kooperation / Vernetzung

Die privaten Exportberater in der Schweiz verfügen nur über beschränkte Ressourcen - in der Regel einige wenige Personen mit jeweils spezifischen Fachkompetenzen. Natürlich verfügen die einzelnen Exportberater jeweils über ein Netzwerk, insbesondere in den anvisierten Zielmärkten (bilaterale Handelskammern, lokale Fachspezialisten etc.).

Der grösste Anbieter, die Fargate, beschäftigt 5 vollzeitlich tätige Berater, arbeitet jedoch darüber hinaus auf Vertragsbasis mit 150 sog. Satelliten (selbständige Berater vor Ort) in 42 Ländern zusammen, welche für die Fargate die lokalen Abklärungen und Umsetzungsbegleitungen durchführen.

4.6 Banken

Praktisch alle grösseren Schweizer Banken sind im Geschäft der Exportfinanzierung tätig. Exportberatung gehört zwar nicht zum Kerngeschäft der Banken, ist jedoch als Begleitprozess zur Exportfinanzierung von einer gewissen Bedeutung. Die Exportberatung ist jeweils - als sehr spezifische Fachberatung - eng mit der Exportfinanzierung verbunden oder wird als Akquisitionsinstrument eingesetzt. Kunden mit weitergehenden Beratungsbedürfnissen in Bezug

auf den Export werden weitergewiesen, je nach Situation an bilaterale Handelskammern, Schweizer Botschaften, an die Osec oder auch an auch an Branchenkollegen mit Exportererfahrung im entsprechenden Markt. Das Kontaktnetz der Exportberatung wird jedoch nicht systematisch gepflegt.

Eine gesonderte Berechnung der Exportberatungsleistungen erfolgt in der Regel nicht, sondern wird unter dem Titel Kundenbindung verbucht.

4.7 Spediteure

Kernleistung der Spediteure sind Logistikdienstleistungen. Die im internationalen Verkehr tätigen Speditionsunternehmen sind aufgrund ihrer Erfahrung nicht allein Spezialisten für Lagerbewirtschaftung, Warenflussmanagement und Transport, sondern ebenso liegt ihre Kompetenz bei allen Fragen rund um Aus- und Einfuhrbestimmungen, Ursprungszeugnissen und Verzollung. Allerdings ist auch hier, ähnlich wie im Bankbereich, die Exportberatung ein Begleitprozess zum eigentlichen Kerngeschäft, der Logistik. Die Exportberatung in bezug auf die relevanten Themen erfolgt in der Regel begleitend zu einem Logistik- oder Speditionsmandat oder aber – im Voraus – im Sinn eines Akquisitionsinstrumentes im Hinblick auf ein künftiges Mandat des jeweiligen Kunden.

4.8 Weitere Akteure

Als weitere Akteure, die in der Exportberatung eine jedoch klar beschränkte Rolle spielen, ergeben sich aus unserer Befragung die folgenden zusätzlichen Gruppen:

Schweizer Botschaften und Swiss Business Hubs

Schweizer Botschaften sind vor allem Türöffner und wichtige Partner im Lobbying. Die eigentliche Aufgabe der Exportberatung erfolgt in der Regel durch die Hubs. Ihre Leistungen umfassen vor allem die Bereitstellung von Grundlagenmaterial und die Kontaktvermittlung sowie der Unterstützung vor Ort; daneben werden sie auch als direkte Anlaufstelle genutzt. Aufgrund der geführten Gespräche wurde jedoch deutlich, dass die Aufgabenteilung resp. Kooperation zwischen Hubs und Osec nicht immer ganz klar ist.

Bundesstellen

Als staatliche Stellen stehen die mit Export und Exportförderung befassten Stellen des Bundes (EDA, EVD, seco, EZV, BLW, BUWAL etc.) ausserhalb des Marktgeschehens.

Als rechtsumsetzende Instanzen spielen sie jedoch eine fundamentale Rolle im Beratungsprozess, da sie damit die Rahmenbedingungen setzen und auslegen.

Sie sind deshalb nicht nur für Nachfrager sondern auch für die Anbieter von Exportberatungsleistungen unerlässliche Partner und unterhalten auch entsprechende Servicestellen und Informationsplattformen. Von verschiedener Seite wurde in den für den vorliegenden Bericht geführten Gesprächen angeregt, das insbesondere im seco vorhandene Fachwissen (Stichwort Länderdienste) vermehrt für die direkte Exportberatung zugänglich zu machen sowie die Standortförderung (Standortförderung im seco, Präsenz Schweiz) besser mit der Exportförderung zu verbinden.

Ausländische Botschaften / Handelsattaches in der Schweiz

Die ausländischen Botschaften in der Schweiz spielen aufgrund unserer Untersuchungen für die Exportberatung keine nennenswerte Rolle.

Internationale Treuhand- und Beratungsfirmen

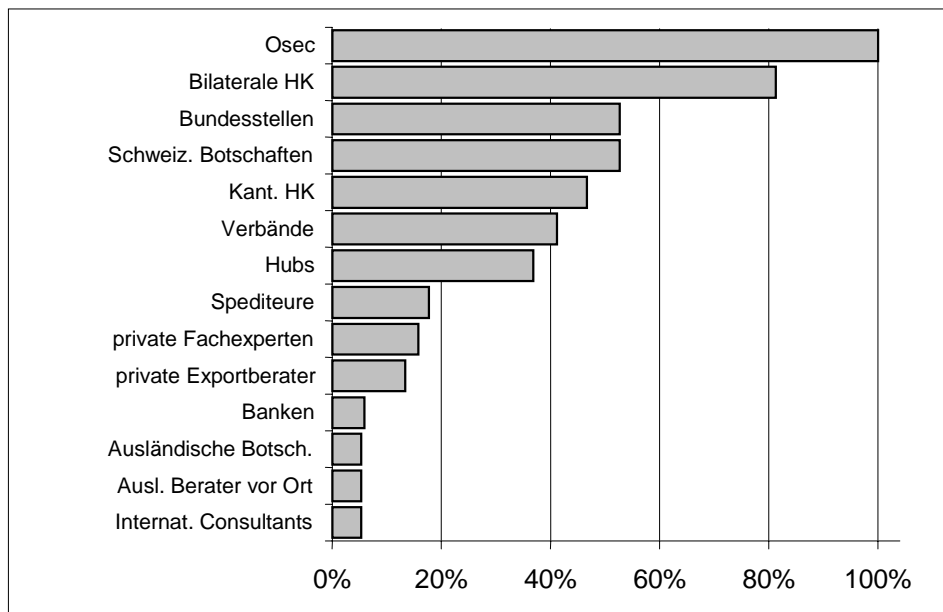
Die grossen, international tätigen Treuhand- und Beratungsfirmen (KPMG, PWC etc.) spielen gemäss übereinstimmenden Aussagen der Gewährsleute dieser Untersuchung „in einer anderen Liga“. Die KMU der Schweizer Wirtschaft können sich die Honorare dieser Firmen nicht leisten. Deshalb sind sie für die hier untersuchte Exportberatung nicht von Bedeutung.

5. Fazit Angebot

5.1 Bedeutung der Anbieter

Die befragten Berater schätzten in der Umfrage die Wichtigkeit der verschiedenen Beratungsanbieter wie folgt ein:

Einordnung der Beratungsanbieter nach Wichtigkeit



Wie die befragten Exporteure messen auch die Beratungsanbieter der Osec im Exportberatungsmarkt eine dominante Position zu.

Auch die bilateralen Handelskammern werden von mehr als 80% der Befragten als wichtig eingeschätzt.

Die bedeutende Rolle der Bundesstellen dürfte auf ihre Funktion als Hüter und Interpreten der Exportrahmenbedingungen zurückzuführen sein; diejenige der Botschaften als Türöffner und Lobbyisten. Die Berater gewichten hier anders als die Exporteure, für die die Botschaften in der Exportberatung kaum eine Rolle spielen.

Den Hubs wird in der Beraterbranche zumindest vorderhand keine besonders hohe Bedeutung zugemessen.

Deckungsgleich mit den Exporteuren ist auch die Einschätzung der Berater, dass die privaten Exportberater ebenso wie die privaten Fachexperten (z.B. Juristen, Marketingberater usw.) von geringer Bedeutung sind.

5.2 Leistungsangebot

Die Grafik zeigt die Positionierung der einzelnen Anbieter mit ihren Leistungspaketen in den einzelnen Teilmärkten. Dabei wird zwischen den folgenden drei Leistungsbereichen unterschieden (vgl. dazu im Detail Kap. 2.3):

- (1) **Basisberatung:** Anlaufstelle, Erst- und Kurzberatungen, einfache Auskünfte, Abgabe von Unterlagen, Durchführung von Informations- und Kontaktveranstaltungen
- (2) **Abklärungsberatung:** Fachberatung bez. Expansionsidee, Grundlagenbeschaffung, Durchführung von Marktabklärungen und Machbarkeitsanalysen, umfangreiche Lehrgänge u.ä.
- (3) **Umsetzungsberatung:** Fachberatung bez. Strategie, Detailkonzept, Umsetzungsbegleitung u.ä.

Positionierung Anbieter nach Leistungsangebot in der Schweiz

	Basis- beratung	Abklärungs- beratung	Umsetzungs- beratung
Osec	○	○	○
Kant. Handelskammern „Akzent Binnenwirtschaft“	○		
Kant. Handelskammern „Export aktiv“	○	○	
Bilaterale Handelskammern mit CH-Niederlassung	○	○	○
Bilaterale Handelskammern mit CH-Repräsentant	○		
Bilaterale Handelskammern ohne CH-Repräsentant			
Branchenverbände	○	○	○
Private Exportberater		○	○
Banken/ Spediteure		○	○
Schw. Botschaften/ Handelsatt. Swiss Business Hubs	○	○	○
Bundesstellen		○	○

In allen Leistungsbereichen sind verschiedene Anbieter tätig.

Über den ganzen Exportprozess beratend tätig ist die Osec (mit ihren Aussenstellen Lausanne und Tessin) und die mit ihr im Aussennetz verbundenen Swiss Business Hubs. Zur fachlichen gesellt sich auch die umfassende geografische Abdeckung, die die Osec sicherstellen kann. Allerdings stuft die Osec ihr Angebot in der Umsetzungsberatung als eher zurückhaltend ein.

Die kantonalen Handelskammern sind schwergewichtig in der Basisberatung als Erstanlaufstellen tätig und kooperieren für die weiterführende Beratung mit der Osec und anderen Fachberatungsinstanzen.

Zumindest die grösseren der bilateralen Handelskammern bieten ebenfalls die volle Abdeckung aller Beratungsbedürfnisse über den ganzen Exportprozess an, selbstverständlich jedoch nur für das jeweilige Kammergebiet, d.h. einen geografisch abgegrenzten Markt.

Nicht zuletzt bieten die Branchenverbände ebenfalls Beratung über die ganze Breite des Exportprozesses, allerdings beschränkt auf ihre Mitglieder.

Die privaten Berater konzentrieren sich als Nischenanbieter sachgegeben auf die kommerziell tragfähigen Fachberatungsbereiche. Die Firma Fargate (und vom Anspruch her der Verein Swissexport, der dabei ist, seine Beratungstätigkeit wieder aufzubauen) nimmt dabei eine Sonderstellung ein, weil sie ein breites und geografisch weitgespanntes Beratungsnetzwerk unterhält, das demjenigen der Osec nahe kommt, dafür allerdings ihre Kunden selektioniert.

Bundesstellen, Banken und Spediteure nehmen eindeutig themenspezifische Fachberatungsaufgaben wahr. Sie betrachten sich im Eigenverständnis im Kern nicht als Exportberater. Diesbezügliche Aufgaben gehören begleitend zu ihrem Kerngeschäft (z.B. Logistik bei Spediteuren).

Den Bundesstellen kommt daneben auch eine Rolle als „Berater der Berater“, d.h. als Auskunftsstellen für die exportberatenden Instanzen zu.

Die Basisberatung wird dementsprechend praktisch ausschliesslich durch Institutionen wahrgenommen, die zur Finanzierung auf Mitgliederbeiträge und/oder öffentliche Mittel zurückgreifen können (Osec, kantonale und bilaterale Handelskammern, Verbände).

Im Bereich der **allgemein zugänglichen Informationsangebote** besteht durch die weitestgehende elektronische Verlinkung faktisch eine vollständige Kooperation aller Beteiligten. Praktisch alle Anbieter

von Fachberatungen stellen darüber hinaus spezialisierte
Exportinformationen auf die Plattformen.

Ein Grossteil der Anbieter ist auf Basis- oder Fachstufe zusätzlich auch im Beratungsbereich **Ausbildung** aktiv. Hier hat die Beteiligung der Osec an einem Anbieter bei allen anderen Anbietern für Misstimmung gesorgt. Die jüngst beschlossenen Verzichtsmassnahmen der Osec sollen für Behebung sorgen, weshalb hier nicht weiter auf die Problematik eingegangen wird. Ausserdem bestehen auch Absichten, im Innennetz im Ausbildungsbereich wieder stärker zusammenzuarbeiten (Kantonale Handelskammern untereinander und/oder mit der Osec).

Fazit:

- Es besteht ein breites und vielfältiges Leistungsangebot. Signifikante Lücken sind nicht erkennbar.
- Umfassendster Anbieter ist die Osec, was Breite und geografische Abdeckung angeht.
- Aus Kundensicht und bei Blick auf einen bestimmten Markt besteht eine Auswahl an Beratungsanbietern: Je nach Zielmarkt und Branche stehen bis zu vier parallele Beratungsschienen zur Verfügung:
 1. Osec (ev. inkl. vorgelagerte kantonale Handelskammer sowie Hub)
 2. Bilaterale Handelskammer und deren Netzwerk
 3. Branchenverband und dessen Netzwerk
 - Private Exportberater (plus Netzwerk)
- Dies trifft insbesondere für die klassischen, gut erschlossenen Exportmärkte zu; bei kleinen, wenig frequentierten Märkten ohne aktive Handelskammervertretung ist teilweise keine Auswahl möglich, weil höchstens die Osec oder ein spezialisierter Berater in Frage kommen.

5.3 Mission, Finanzierung, Strukturen der Anbieter

Auslöser der Leistungsbereitstellung ist der jeweilige Auftrag (die **Mission**) der exportberatenden Instanz. Davon hängt auch die **Finanzierung** der Leistungsbereitstellung ab. Erkenntlich sind hier vier verschiedene Modelle:

1. Die der öffentlichen Verwaltung zugehörigen Instanzen (Bundesstellen, Botschaften) haben im Exportbereich einen regulatorischen und/oder wirtschaftsfördernden Auftrag und sind staatlich finanziert. Die Exportberatung erfolgt ohne kommerzielle Absicht, kann aber gebührenpflichtig sein.
2. Die Osec hat einen schwergewichtig gemeinwirtschaftlich finanzierten Exportförderungsauftrag mit der Möglichkeit, zusätzliche Leistungen kommerziell zu verwerten. Exportberatung

ist dabei eines ihrer Kerngeschäfte.

3. Branchenverbände, kantonale und bilaterale Handelskammern sind der Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet und finanzieren sich in bedeutendem Umfang aus deren Beiträgen. Exportberatung ist hier Bestandteil des Gesamtleistungspaketes, was die Berücksichtigung kommerzieller Aspekte nicht ausschliesst.

4. Die privaten Exportberater, die Banken und die Spediteure handeln kommerziell, da sie nur so die Erfüllung ihres Auftrags auf Dauer sicherstellen. Dabei betreiben die privaten Exportberater die Beratung als das ertragbringende Kerngeschäft, während Banken und Spediteure Massnahmen der Exportdurchführung als Kerngeschäft betreiben und die begleitende Beratung als Akquisition aus dessen Erlösen finanzieren.

Fazit

- Auf dem Markt sind Betriebe verschiedenster Art und Grösse vertreten. Das Spektrum reicht von staatlichen Regulatoren über gemeinwirtschaftlichen Zielen verpflichteten bis zu rein kommerziell agierenden Organisationen. Ebenso gross ist die Spannweite der Betriebsgrössen, die von der Grossbank bis zur Einpersonenfirma reicht. Eine bedeutende Anzahl der Anbieter sind als Vereine konstituiert, was eine teilweise Einschränkung der Handlungsfreiheit mit sich bringen kann (Rücksichtnahme auf Mitglieder).
- Da das System als Ganzes historisch gewachsen ist, hat sich eine insgesamt sachgerechte Verteilung der Leistungen herausgebildet. Dabei übernehmen die gemeinwirtschaftlich ausgerichteten und finanzierten Institutionen die nicht oder kaum kostendeckenden Leistungen wie die Basisberatung, währenddem die privaten Anbieter die den erforderlichen Gewinn abwerfenden Fachberatungsleistungen liefern.
- Dabei sehen sich die kleinbetrieblich strukturierten privaten Anbieter mit der Osec einer vergleichsweise grossen, staatlich geförderten Organisation gegenüber, deren Leistungsauftrag ein Auftreten als Konkurrent nicht a priori ausschliesst und die darüber hinaus in der letzten Zeit eine eher privatwirtschaftliche Prägung erfahren hat. Dass von Seiten der privaten Anbieter deshalb Befürchtungen und Kritik laut geworden sind, erstaunt nicht.
- Den privaten Exportberatern ist aus Rentabilitätsgründen der Betrieb einer Anlaufstelle mit Basisberatungsleistungen, der eine hervorragende Akquisitionsmöglichkeit ist, nur sehr beschränkt möglich. Gegenüber Instanzen, die sich teilweise aus Mitgliederbeiträgen oder sogar öffentlichen Mitteln finanzieren, verfügen sie deshalb strukturell über einen Wettbewerbsnachteil.

5.4 Preispolitik

Es zeigt sich insgesamt ein bei allen Anbietern übereinstimmendes Verhalten bei der Preisfestlegung. (Quelle: Anhang Kap. 6.1)

Im Basisberatungsbereich bieten die dort tätigen Berater durchgehend ein kostenloses Erstgespräch an. Standarddokumentationsmaterial wie Musterverträge, Vorschriftensammlungen u.ä. werden zu fixen Preisen (Katalogpreisen) abgegeben. Wesentliche Unterschiede in den Dokumentenkosten sind nicht erkennbar. Einfache Auskünfte werden in der Regel kostenlos erteilt.

Beim Übergang zu anspruchsvolleren Beratungsleistungen - wie individuelle Adressensuche, Bonitätsauskünfte - werden zum Teil noch Standardtarife (Muster im Anhang Kap. 6.2) angewendet, teilweise gehen die Berater bereits zur zeit- oder mengenabhängigen Preisbestimmung über.

Im Fachberatungsbereich wird durchgehend mit Regieansätzen gearbeitet. Die genannten Regieansätze liegen zwischen 150 und 250 CHF (mit Ausnahme einer bilateralen Handelskammer, die deutlich tiefer liegt). Sie entsprechen damit den in der Beratungsbranche üblichen Honorarsätzen.

Die Firma Fargate geht noch einen Schritt weiter, indem sie in ihr Entschädigungssystem erfolgsabhängige Bestimmungsfaktoren (Beteiligung am Umsatzerfolg des Kunden) einbaut.

Alle Anbieter, die als Mitgliederorganisation (i.d.R. in Vereinsform) firmieren, räumen ihren Mitgliedern preisliche Vergünstigungen auf dem Leistungsbezug ein. Die gewährten Rabattsätze liegen zwischen 10 und 20% und sind bei allen Anbietern etwa gleich gestaffelt.

Wie bereits erwähnt, stellen Banken und Spediteure ihre begleitenden Beratungsleistungen nicht als solche in Rechnung sondern bauen sie in den Preis ihrer jeweiligen Kernleistung ein.

Deutlichere Preisdifferenzen scheinen im Ausbildungsbereich vorzuliegen, zumindest deutet eine Stichprobe (Quelle Kap. 6.3) darauf hin.

Bezüglich Preisniveau liegt die Osec eher im oberen Bereich.

Fazit:

- Die im Vergleichsbereich „kommerzielle Beratungsleistungen“ angewandten Preise bewegen sich innerhalb einer kleinen Bandbreite und sind insgesamt durchaus marktgerecht. Grössere Preisunterschiede scheinen lediglich im Ausbildungsbereich gemacht zu werden.
- Es bestehen sachlich keine Hinweise auf einen Einsatz von Dumpingpreisen oder überhöhten Rabatten durch einen Anbieter. Die Mitgliederrabatte sind bei allen Institutionen in einer ähnlichen Grössenordnung und werden ebenfalls nicht als Lockvogel missbraucht
- Der Befund wird durch die Ergebnisse der Befragungen sowohl der Berater wie der Exporteure bestätigt, aus denen keinerlei Hinweis auf einen Einsatz von Kampfpreisen resultiert.

- Wie ebenfalls aus beiden Befragungen hervorgeht, nehmen sowohl Exporteure wie Mitbewerber die Osec als relativ hochpreisigen Anbieter wahr.

5.5 Kooperations- und Konkurrenzbeziehungen

Aufgrund der durchgeführten Befragungen lassen sich einige Aussagen zur Konkurrenzsituation auf dem Schweizer Markt für Exportberatungen machen.

Insgesamt lassen sich in der Exportberatung gleichsam vier „Systeme“ unterscheiden, die jeweils ihre eigenen Netzwerke zur Informationsbeschaffung ausgebildet haben.

1. Das „Osec- System“ mit der Osec, den kantonalen Handelskammern („Innennetz“) und den Swiss Business Hubs („Aussennetz“)
2. Das System der bilateralen Handelskammern mit ihren Partnern in den jeweiligen Zielmärkten
3. Die privaten Exportberater
4. für einzelne Branchen kommt zudem das System der Branchenverbände dazu, die mit ihren Partnerorganisationen weltweit vernetzt sind.

Es steht damit jedem Exporteur offen, sich an eines dieser Systeme zu wenden, das ihn mit Informationen versorgen, Basisberatung liefern und ihn für spezifische Fachberatung (Abklärungs- und/oder Umsetzungsberatung) an jeweils eigene Partner weiter vermitteln kann.

Die Zusammenarbeit über die Systemgrenzen hinweg findet nur beschränkt statt.

Die vier Systeme stehen grundsätzlich miteinander in Konkurrenz, insbesondere im Bereich der Fachberatung, die kommerziell interessant ist. Die Basisberatung ist demgegenüber zwar auf den ersten Blick weniger attraktiv, allerdings ist sie aufgrund des grossen Bedarfs nach diesen Leistungen zum einen sachlich (Mitglieder-Service, Legitimation), zum anderen aber auch als „Akquisitionsinstrument“ (für verrechenbare Fachberatung, va. aber zur Mitgliederwerbung) besonders für die bilateralen Handelskammern und die Branchenverbände von entscheidender Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass es vor allem Vertreter der bilateralen Handelskammern (z.B. Deutschland - Schweiz, China - Schweiz), grössere private Exportberater (Fargate) und grosse Branchenverbände (z.B. Swissem) sind, welche die Osec ausdrücklich als Konkurrenz wahrnehmen. Interessant ist auch die Tatsache, dass diese wichtigen Akteure übereinstimmend davon ausgehen, in ihrem Marktsegment gäbe es jeweils nur „die Osec und wir“.

Hieraus wird deutlich, dass der Markt der Exportberatung klar segmentiert ist, zum einen auf die jeweiligen geografisch definierten Zielmärkte (z.B. Deutschland), zum anderen in Bezug auf Branchen (z.B. Maschinen- und Elektroindustrie). Daneben gibt es ein kleines, aber relativ lukratives Segment „Abklärung und Entwicklung neuer Märkte für bereits erfahrene Exporteure“. Dieses Angebot

richtet sich an Exporteure mit einem guten Produkt, das seine Exportfähigkeit bereits bewiesen hat und für das nun neue Märkte gesucht werden sollen, wobei der Exporteur in Bezug auf die Zielmärkte offen ist. Um derartige Mandate konkurrieren Osec und Fargate, da nur diese beiden in der Lage sind, mehrere mögliche Zielmärkte gleichzeitig abzuklären.

Angesichts der Marktmacht der Osec positionieren sich alle übrigen Anbieter explizit als Nischenanbieter.

Insbesondere die starken in der Exportberatung tätigen Akteure aus den übrigen drei Systemen sehen die Osec als einzige Konkurrenz. Damit kommt der Osec (resp. dem Osec-System) eine Art „Scharnierfunktion“ zu.

Dabei ergeben sich insbesondere zwei Kritikpunkte:

- Suboptimale Ausnützung der Potentiale der Exportberatung:
Alle Befragten aus den anderen Systemen beklagen sich übereinstimmend über fehlende Zusammenarbeitsbereitschaft der Osec. Sie sehen hier ein beträchtliches Potential, die knappen Ressourcen besser zu nutzen. Statt eigene Systeme in der Fachberatung aufrechtzuerhalten, sollte die Osec hier die bestehenden Angebote bezüglich Märkten und Branchen besser nutzen und die eigenen Angebote (z.B. Angebot an Fachberatung, Wahl der Standorte der „Hubs“ etc.) auf Lücken konzentrieren (z.B. „Emerging markets“, übergreifende Themen).
- Die mit öffentlichen Geldern alimentierte Osec verfügt dank ihrer Bekanntheit über grosse Akquisitionsmacht, welche die privaten resp. verbandlichen Konkurrenten nicht haben. Hier liegt ein wichtiger Grund für die Unzufriedenheit der privaten Exportberater mit der Osec.

Es stellt sich daher die Frage, wie weit das Aussennetz der Osec überhaupt nötig ist, resp. wie weit durch entsprechende Absprache eine bessere Nutzung anderer, bestehender Netze (bilaterale Handelskammern, Branchenverbände, ev. auch private Exportberater) möglich und sinnvoll ist (Stichwort Subsidiarität).

5.6 Innennetz Osec - Handelskammern

Verbesserungspotential besteht nicht nur in Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen den vier „Systemen“ der Exportberatung sondern auch innerhalb des „Osec-Binnennetzes“.

Dieses funktioniert in der französischen und der italienischen Schweiz relativ gut. In der welschen Schweiz ist in den letzten Jahren eine Arbeitsteilung zwischen den kantonalen Handelskammern aufgebaut worden. Die einzelnen Kammern verstehen sich in erster Linie als Anlaufstelle für KMU aus ihrer Region, darüber hinaus haben sich aber - in Abstimmung mit der Aussenstelle Lausanne der Osec - auf bestimmte Aktivitäten spezialisiert, die sie auch für die anderen welschen Kammern wahrnehmen. So ist z.B. Freiburg China-Spezialist, Genf kümmert sich um die Publikationen, Neuenburg stellt die Ausbildung sicher und Waadt ist die Verbindungsstelle zu den Hubs. Die Aussenstelle der Osec in Lausanne hat die Koordinationsfunktion übernommen. Eine gute Zusammenarbeit besteht

ebenfalls zwischen der Handelskammer Tessin und der dortigen Osec-Aussenstelle.

Die Zusammenarbeit in der deutschen Schweiz dagegen scheint in der Realität kaum zu funktionieren. Dies, obwohl – zumindest in den Leistungsvereinbarungen zwischen der Osec und den Handelskammern – ein klares, anreizorientiertes und technisch zweckmässiges Konzept erkennbar ist. Bemängelt wird, jede kantonale Handelskammer arbeite für sich, die jeweiligen Rollen würden von jeder Kammer anders interpretiert und eine übergeordnete Abstimmung zwischen den Handelskammern und der Osec finde nicht statt.

Weshalb ergeben sich derartige Unterschiede zwischen den Landesteilen? Dafür dürften vor allem zwei Gründe ausschlaggebend sein:

1. Französische Schweiz und Tessin stellen zwei Wirtschaftsregionen dar, die beide eine jeweils eigene Identität besitzen und auch gegen aussen gemeinsam auftreten. Innerhalb dieser Räume fällt offensichtlich die institutionenübergreifende Zusammenarbeit leichter. Dem gegenüber bestehen solche Gemeinsamkeiten z.B. zwischen der Handelskammer Basel und der Handelskammer St. Gallen – Appenzell nicht.
2. In der französischen und italienischen Schweiz sind die Aussenstellen der Osec klein, die Hauptakteure insbesondere für Basisberatung (Erstgespräche, einfache Anfragen etc.) sind die kantonalen Handelskammern. Die Osec nimmt hier vor allem Koordinationsaufgaben wahr. Dem gegenüber ist die Osec in der deutschen Schweiz ein mächtiger und den Handelskammern in Bezug auf Personal und Wissen oft überlegener Mitspieler. Eine Deutschschweizer KMU hat immer die Möglichkeit, für ein Erstgespräch an ihre kantonale Handelskammer zu gelangen, oder aber sich direkt an die Osec zu wenden. Gerade für die in der Exportberatung aktiven Handelskammern ist die Osec daher de facto oft ein Konkurrent, was insbesondere in Bezug auf die Mitgliederbindung Befürchtungen weckt.

Teilweise wird jedoch von den befragten Exportberatern selbst das ganze Binnennetzkonzept in Frage gestellt mit der Begründung, dass die kantonalen Handelskammern zu stark von Einzelpersonen abhängen und dass die kritische Masse für einen erfolgversprechenden Betrieb kaum erreichbar sei.

5.7 Kennzahlen Anbietermarkt

Im Rahmen der Befragung der Berater wurden auch die Mitarbeiterzahlen erhoben. Darauf gestützt lässt sich zumindest eine sehr grobe Schätzung machen, welche Grössenordnung der Exportberatermarkt in der Schweiz etwa hat und welche quantitative Bedeutung die hauptsächlichen Beratergruppen einnehmen.

Schätzung Anzahl Stellen in der Exportberatung⁶

Berater (gruppe)	Anzahl (geschätzt)	Anteil
Business Network Switzerland (Osec + Kant. Handelskammern, ohne Hubs)	35	35 %
Bilaterale Handelskammern	30	30 %
Verbände	15	15 %
Private spez. Exportberater inkl. Einzelfirmen	20	20 %
Total	100	100 %

Die Anzahl der im engen Sinn in der Exportberatung Tätigen wird auf etwa 100 Stellen geschätzt, davon rund ein Drittel beim Business Network Switzerland.⁷

Der ressourcenstärkste Anbieter ist das Business Network Switzerland, gefolgt von den Gruppen der bilateralen Handelskammern, der privaten Exportberatern und den Verbänden.

Aus den Leistungskennzahlen in Anhang Kap. 6.4 lässt sich schätzen, dass das gesamte hier dargestellte System etwa 40'000 bis 60'000 Anfragen pro Jahr zu bearbeiten hat. Nimmt man die Mandatsquote der Osec von ca. 1% (80 Mandate auf 9'000 Inlandanfragen) würde das ein Mandatstotal von etwa 500 Mandaten/Jahr in allen Kanälen bedeuten. Allerdings dürfte das Volumen der Mandate sehr unterschiedlich sein. Aus der Aufstellung in Anhang Kap. 6.5 lässt sich errechnen, dass z.B. ein Beratungsmandat bei der Osec ein durchschnittliches Volumen von etwa 4'800 CHF aufweist, währenddem Mandate bei der kommerziell ausgerichteten Firma Fargate kaum unter 50'000 CHF liegen. Das gesamte jährliche Marktvolumen dürfte deshalb 5 bis 10 Mio CHF betragen.

⁶ Nur innerhalb der Schweiz, ohne Hubs, ohne nachgelagerte Netzwerke, ohne Exportausbildung, ohne Messebereich, ohne Administrativpersonal, ohne Banken und Spediteure, ohne staatliche Stellen.

⁷ Schätzung der Einzelpositionen s. Anhang Kap. 6.4

5.8. Die Osec im Markt

Spannungsfeld

Durch ihren Leistungsauftrag ist die Osec einerseits zur möglichst wirkungsvollen Unterstützung der Exporteure, andererseits zur Respektierung des Subsidiaritätsprinzips verpflichtet. Damit entsteht ein Spannungsfeld: Der „Service-Gedanke“ legt ihr nahe, ein möglichst umfassendes Leistungsangebot zu machen, währenddem der Grundsatz der Subsidiarität sie auf das Stopfen von Lücken im Angebot der anderen Anbieter beschränken würde.

Die Art und Weise, wie die Osec mit dieser Spannung umgeht, und eine verbindliche Beantwortung der Frage, ob sie dabei das Subsidiaritätsprinzip konsequent respektiert, ist nicht Gegenstand der hier vorgelegten Untersuchung.

Immerhin haben sich bei unserer Analyse die nachstehenden Erkenntnisse und Hinweise ergeben, die zur Klärung der vorgenannten Fragen beitragen können.

Marktposition

Insgesamt ist die Marktposition der Osec sehr stark:

- Sie ist bei den nachfragenden KMU von allen Beratungsanbietern weitaus am besten bekannt und verankert.
- Mit dem Osec Service Center betreibt sie die bedeutendste Anlaufstelle und Basisberatungsstelle. Sie verfügt damit über hervorragende Akquisitionsmöglichkeiten für den gesamten Exportberatungsbereich.
- Mit dem Innen- und Aussennetz verfügt sie über vielfältige Netzwerkmöglichkeiten.
- Sie betreibt neben der Beratung im engeren Sinn auch grosse Informationsplattformen und ein vielfältiges Veranstaltungs- und Ausbildungsprogramm.
- Nicht zuletzt verfügt sie durch den Leistungsauftrag des Bundes über finanzielle Mittel, die ihr auch Investitionen in die Zukunft ermöglichen.

Leistungsangebot und realisierte Erlöse

Das Angebot der Osec im Basisberatungsbereich dürfte kommerziell unproblematisch sein. Dagegen ist zu vermuten, dass die Osec

- sowohl im Bereich „Abklärungsberatung“, den sie in ihrer Fachberatungstätigkeit als gemeinwirtschaftliche Leistung einordnet,
- wie auch in ihrem als privatwirtschaftlich bezeichneten Angebot „Coaching“

in Konkurrenz zu den anderen Anbietern tritt und damit allenfalls das Subsidiaritätsprinzip verletzt.

Diese abstrakten Überlegungen gilt es aber aufgrund der effektiv erbrachten Leistungen und Umsätze zu relativieren. Wie die Aufstellung in Anhang Kap. 6.5 zeigen, weist die Osec mit 80 zwar eine gewichtige Anzahl Beratungsmandate aus, der zugerechnete Erlös beträgt jedoch lediglich ca. 400'000 CHF. Das Erlösvolumen der als privatwirtschaftlich klassierten Mandate erreicht dabei kaum 20'000 CHF.

Preispolitik

Die Leistungspreise der Osec sind marktkonform und liegen jeweils im oberen Bereich.

Wahrnehmung durch die anderen Anbieter

Die Befragung hat ergeben, dass von Seiten der anderen Anbieter, z.T. auch aus dem mit der Osec partnerschaftlich verbundenen Innennetz, eine bessere Respektierung der Subsidiarität durch die Osec gefordert wird.

Dabei werden weniger einzelne Vorgänge oder Massnahmen beanstandet als eine von den anderen Anbietern als „unkooperativ“ wahrgenommene Haltung der Osec.

Vermisst wird ein klares Bekenntnis zur Kooperation, wo sie sinnvoll ist und wo die konsequente Einhaltung des Subsidiaritätsprinzips zu allseitiger Nutzensteigerung beitragen würde. Eine entsprechende Haltungsänderung und Anpassung von Strategie und Schwerpunktsetzung der Osec würde begrüsst.

Konkret gefordert wird von der Osec, dort auf Aufbau und Pflege von Strukturen zu verzichten, wo die parallelen Beratungsschienen gut ausgebaut sind und zur Zufriedenheit funktionieren.

Fazit:

- Die starke Marktposition der Osec erfüllt die meisten anderen Anbieter mit Unbehagen. Dieses wird noch dadurch verstärkt, dass der Leistungsauftrag der Osec dieser die Möglichkeit einräumt, kommerziell verwertbare Leistungen anzubieten.
- Die Fachberatungsaktivitäten der Osec stehen abstrakt gesehen zumindest teilweise in Konkurrenz zu den privaten und verbandlichen Anbietern und bergen damit das Risiko der Verletzung des Subsidiaritätsprinzips. Allerdings sind die damit erzielten Umsätze insgesamt wenig bedeutend, da es sich um sehr kleine Mandate handelt; die im privatwirtschaftlichen Bereich von der Osec erzielten Beratungsumsätze sind vernachlässigbar.
- Die Preispolitik der Osec lässt keine Anzeichen für unfaires Verhalten erkennen.
- Für eine Klärung und Entspannung der Situation dürfte es erforderlich sein, die Osec wieder vermehrt als Kooperationspartner für das gesamte Exportberatungssystem zu

positionieren und eine darauf ausgerichtete Strategie festzulegen,
transparent zu machen und umzusetzen.

5.9 Stärken und Schwächen der Anbieter

Im Hinblick auf allfällige konzeptionelle Änderungen im Bereich der Exportberatung wurden in der Befragung der Berater zusätzlich die Stärke-/Schwächeprofile der verschiedenen Anbietergruppen erhoben: Nachstehend werden die Befragungsergebnisse zusammengefasst dargestellt.

Osec

Stärken (+)	Schwächen (-)
<ul style="list-style-type: none"> + Reiche Informationsquelle, breites Spektrum, gut strukturierte Informationen + Draht zu Brüssel/zu internat. offiziellen Stellen, Netzwerk + Gute Zusammenarbeit in der französischen Schweiz + Als Anlaufstelle gut und wichtig + Kompetent + Gute Erstberatung + sehr hoher Bekanntheitsgrad 	<ul style="list-style-type: none"> - Nicht durchgehend hohe Beratungskompetenz - zu weit weg von Praxis, zu abstrakt - v.a. für grosse KMU - erfindet das Rad neu, macht zuviel selber - Strategie und Positionierung unklar, Konzept schlecht umgesetzt - Innennetz funktioniert nicht

Kantonale Handelskammern

Stärken (+)	Schwächen (-)
<ul style="list-style-type: none"> + Kunden- und praxisnah + Gute Informationsquellen dank grosser Mitgliederzahl + Sehr gute Zusammenarbeit im „Business Network Suisse Romande“ + gute regionale Vernetzung + Breites Kontaktspektrum + Gut in der Einstiegsberatung, Triage + für Einzelfragen kompetent 	<ul style="list-style-type: none"> - „Jeder macht, was er will“ - Grosse Unterschiede - z.T. auch weg von Front - Sehr personenabhängig - Allg. nicht geeignet als Exportberater - Wenig Tiefgang, qualitativ Osec unterlegen - Doppelspurigkeiten mit Osec - erreichen kritische Masse nicht - wenig dynamisch

Bilaterale Handelskammern

Stärken (+)	Schwächen (-)
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Beziehungsnetz vor Ort ✦ Offen auch für Nichtmitglieder ✦ Geschäftsbeziehungen in beide Richtungen ✦ Breites Angebotspektrum ✦ Hohe Marktcompetenz ✦ breite Leistungspalette 	<ul style="list-style-type: none"> - v. a. für grosse Firmen - Grosse qualitative Unterschiede, personen-abhängig, z.T. zu wenig Ressourcen für gute Leute, Miliz-problem - Wenig Lust, Spezialfragen zu be-antworten - Stark auf Mitglieder konzentriert - teilweise chaotisch organisiert

Verbände/Interessenvereinigungen

Stärken (+)	Schwächen (-)
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Stark va. im Bereich Daten und Messebeteiligungen und für bran-chentechn. Fragen ✦ Kontakte zu Branchenorganisationen im Zielmarkt ✦ noch Ausbaupotentiale ✦ praxisnah ✦ Netzwerke 	<ul style="list-style-type: none"> - Überhöhte Preise, Qualität Ausbil-dungskurse teilweise fraglich - teilweise KMU-fern

Private Exportberater

Stärken (+)	Schwächen (-)
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Kompetente Spezialisten, begleiten bis Umsetzung ✦ Stark im Bereich Ausbildungen ✦ nahe am Markt ✦ Leute vor Ort, eigenes Netzwerk ✦ private Unternehmer engagieren sich stärker ✦ spezialisiert, hohe Kompetenz, effizient 	<ul style="list-style-type: none"> - wenig oder unbekannt

Botschaften/Handelsattachés

Stärken (+)	Schwächen (-)
<ul style="list-style-type: none"> ✦ gute Zusammenarbeit ✦ Wichtig und gut für schwierige Kontakte ✦ Offizieller Auftritt ✦ Geschäftspartnervermittlung ✦ Vermittlung von Spezialisten vor Ort; Netzwerk ✦ Wichtiger Partner; deckt va. öffentlichen Bereich ab, gut und wichtig für Lobbying, ✦ gute Zusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Personenabhängig, wenig Stabilität - keine eigentliche Exportberatung - grosse Unterschiede - z.T. wenig Verständnis für Unternehmen - z.T. isoliertes Handeln - Unklare Zuständigkeiten - Schwierige Erreichbarkeit - kompliziert

Bundesstellen

Stärken (+)
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Für Fachauskünfte hohe Kompetenz ✦ Kompetentes Beratungsangebot in Exportfinanzierung (wichtig) ✦ Zoll: Partnerschaftliches Denken, gute Tariffinformation, Zusammenarbeit bei Zolldokumenten ✦ ERG, IRG, SOFI verfügen unter den Bundesinstrumenten über besonders hohe Kompetenzen

Hubs

Stärken (+)	Schwächen (-)
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Hubs Tokio, Frankreich, Brasilien, USA, Wien ✦ Partner ✦ Kontaktvermittler ✦ Gute Idee ✦ Gute Beziehungen zu den lokalen Behörden 	<ul style="list-style-type: none"> - Hubs Peking, Italien, Stuttgart - Unterschiedlich bez. fachlicher Kompetenz - z.T. langsam - Personal z.T. zuwenig verkaufsorientiert oder falsch qualifiziert - Hin und Her von Anfragen zw. Osec und Hub - Ist eine reine PR-Geschichte - Zuwenig bekannt

5.10 Exportfördermassnahmen des Bundes

Aus der Befragung der Berater resultierte eine Reihe von Beurteilungen und Empfehlungen bezüglich der Exportfördermassnahmen des Bundes.

- Generell sollte der Bund die Exportneigung der KMU fördern.
- Der Bund sollte Mittel und Auftritt der Exportförderung besser steuern und transparenter machen, die KMU kennen die Instrumente kaum.
- Zusammenlegen der Ansiedlung und Exportförderung (v.a. Osec, Standort Schweiz und Wirtschaftsförderung) in einer staatlichen Organisation (oder Vergabe im Mandat); keine Mischform („halbstaatlich“) wie Osec heute; entsprechende Organisationen sind z.B. neu in Berlin - Brandenburg sowie in Grossbritannien geschaffen worden.
- Der Schweiz fehlt ein Organ, das die gesamten Exportfördermassnahmen koordiniert und auch zur Überbrückung der Trennung zwischen diplomatischer und Wirtschaftswelt beiträgt.
- Sicherstellung einer stabilen und dauerhaften personellen Struktur der Schweizer Vertretung in den wichtigen Exportländern. Die Rotationen schaden dem Auftritt, da sie einen nachhaltigen Aufbau eines Bezugsnetzes vor Ort verhindern.
- Die kantonalen Handelskammern sind zuwenig in das System eingebunden.

6. Marktanalyse und Schlussfolgerungen

Exportberatung - ein zersplitterter und unübersichtlicher Markt

Aufgrund der durchgeführten Untersuchungen lässt sich festhalten, dass der Markt der Exportberatung in der Schweiz sehr zersplittert und unübersichtlich ist. Zahlreiche vergleichsweise kleine Akteure und Stellen mit jeweils unterschiedlicher Ausrichtung und Positionierung bieten ihre Dienstleistungen an.

Parallel zur eigentlichen Exportberatung gibt es ein breites, ebenfalls wenig übersichtliches Geflecht von Exportförderungsinstrumenten, die mehrheitlich in den Zuständigkeitsbereich von etlichen Bundesämtern fallen. Angesichts dieser Tatsache erstaunt es nicht, dass etliche Beobachter vom „Dschungel“ der Exportberatung sprechen.

Die Dienstleistungen der Exportberatung, wie sie der Markt versteht, sind äusserst vielfältig. Sie reichen von generellen Basisinformationen über Erstgespräche mit (potentiellen) Exporteuren zur Problemklärung, die Aus- und Weiterbildung in Exportfragen und ersten Marktabklärungen in einzelnen Zielmärkten bis zur spezifischen Unterstützung in fachlichen Spezialfragen (rechtliche Fragen, Zollfragen, technische Fragen, Spezialgesetzgebung, Logistik). Insbesondere die Basisberatung - Vermittlung von Grundinformationen, Erstgespräche und einfache Hilfen für Exporteure - kann nicht kostendeckend verrechnet werden und wird deshalb sowohl von Nachfragern wie von den Anbietern als „Service Public“ betrachtet.

Eine ganz besondere Bedeutung kommt, dies wird aus allen Gesprächen sowohl mit Exporteuren wie Exportberatern deutlich, der Vermittlung von Geschäftspartnern (Agenten, Importeure etc.) zu. Hier gilt es sich auch bewusst zu sein, dass Geschäftskontakte zwischen Partnern in der Schweiz und im Ausland immer zweiseitig verlaufen. Daraus leitet sich auch ein enger Zusammenhang zwischen Export und Ansiedelung/Wirtschaftsförderung in der Schweiz ab. Exportkontakte können auch zur Ansiedelung einer Partnerunternehmung in der Schweiz führen, umgekehrt bringen Ansiedelungen ausländischer Unternehmen über entsprechende Business To Business-Kontakte häufig auch Exportgeschäfte in Gang.

Exportberatung ist nur für eine Minderheit der Exporteure ein Thema

Aufgrund der vorliegenden Untersuchung ergeben sich einige interessante Erkenntnisse zur Nachfragesituation in der Exportberatung.

Von den je nach Schätzung zwischen 16'000 und 30'000 exportfähigen resp. exportwilligen Unternehmen nimmt nur eine Minderheit Unterstützungsleistungen von Exportberatern in der Schweiz in Anspruch. Die meisten Exporteure werden in ihren Zielmärkten selber

aktiv oder sie verlassen sich auf Partner vor Ort (z.B. Importeure, persönliche Kontakte etc.).

Nur rund 20% der Exporteure nehmen die Dienste von Exportberatern in Anspruch. Da diese Beratungsbedürfnisse zudem i.d.R. nur sporadisch auftauchen, sind die Informationskosten für die einzelne Unternehmung vergleichsweise hoch. Das heisst: der Aufwand für die Beratersuche wird minimiert, ausschlaggebend sind vor allem Bekanntheit und persönliche Kontakte. Die Frage, ob die beratende Stelle staatlich oder privat ist, ist für den Exporteur nicht relevant. Besondere Bedeutung für die Exporteure haben gemäss dieser Untersuchung vor allem fachliche Spezialfragen, z.B. Zollvorschriften und -abläufe und juristische Fragen

sowie die Vermittlung von Geschäftspartnern. Laut praktisch übereinstimmenden Aussagen der Berater sind Marktanalysen im engeren Sinn offenbar weniger wichtig.

Deutlich wird zudem ein ausgeprägtes Kosten- Nutzen- Denken der KMU- Exporteure, sobald die Kosten für die Beratung wenige 100 CHF übersteigen. Aus diesem Grund ist die Exportberatung denn auch nur für sehr wenige Mandate wirklich ökonomisch interessant. Es handelt sich dabei in erster Linie um umfassende Marktabklärungen bis zur Exportvorbereitung für Unternehmen, die bereit sind pro Zielmarkt 50'000 bis 100'000 CHF zu investieren.

Die Landschaft der Exportberater: Zwischen Netzwerk und Konkurrenz

Der Markt der Exportberatung in der Schweiz wird klar von der halbstaatlichen Osec dominiert. Von einer gewissen länder- resp. branchenspezifischen Bedeutung sind weiter mehrere verbandlich-kollektiv organisierte Akteure, nämlich einzelne grosse bilaterale Handelskammern (Deutschland - Schweiz, USA - Schweiz), wenige Branchenverbände (Swissmem, Uhrenindustrie) sowie fünf im Export besonders aktive kantonale Handelskammern.

Bei den in der Regel durchwegs kleinen (ein bis zwei Mitarbeitende) und auf einzelne Märkte spezialisierten privaten Exportberatern spielt einzig die etwas grössere Firma Fargate eine wichtigere Rolle. Sie hat sich auf das Marktsegment „Entwicklung neuer Märkte für bereits erfahrene Exporteure“ ausgerichtet.

Eine auffallend bescheidene Rolle in der eigentlichen Exportberatung spielen die ausländischen und schweizerischen Botschaften sowie auch die Swiss Business Hubs.

Ingesamt lassen sich vier Exportberatungssysteme identifizieren: Das Business Network Switzerland, das System der bilateralen Handelskammer, die privaten Anbieter sowie die Branchenverbände.

Bezüglich der Wahrnehmung der Konkurrenzsituation lassen sich unterschiedliche Positionen erkennen, die sich alle am Verhältnis des jeweiligen Exportberaters zur Osec orientieren:

- Die wenigen grösseren Akteure (Handelskammer Deutschland - Schweiz, Swissmem, Fargate) sehen die Osec in ihrem jeweiligen Tätigkeitsbereich als „einzigsten Konkurrenten“, dessen Akquisitionstätigkeit jedoch staatlich gefördert werde.
- Alle übrigen kleinen Akteure sehen die Osec nicht als Konkurrenz, da sie sich von vorneherein auf einen Nischenmarkt konzentrieren („Wir tun, was die Osec nicht macht.“)
- Die Aussagen der kantonalen Handelskammern beziehen sich durchgehend auf das sogenannte „Innennetz“ der Osec, „Business Network Switzerland“ genannt, das die kantonalen Handelskammern in ein Netzwerk einbinden soll. Dabei ergibt sich ein augenfälliger Unterschied zwischen der deutschen und der französischen Schweiz. Während dieses Netzwerk im Welschland funktioniert, ist dies im

deutschsprachigen Teil der Schweiz offensichtlich nicht der Fall:
hier wirken die wenigen in der Exportberatung aktiven kantonale
Stellen als „Einzelkämpfer“, eine Koordination durch und mit der
Osec scheint nicht stattzufinden.

Hinweise zur Problematik der Osec und zur Rolle des Bundes in der Exportförderung

Die Problematik der Osec ergibt sich aufgrund der Ergebnisse dieser Untersuchung vor allem aufgrund der folgenden Punkte, die inhaltlich jedoch eng zusammenhängen:

- Zentral ist der kulturelle Aspekt: die Osec wird von den übrigen Exportberatern fast übereinstimmend als „wenig kooperativ“ wahrgenommen. Entweder erscheint sie als „Konkurrenz“, die für wichtige Märkte oder Fragestellungen eigene neue Angebote aufbaut, oder dann fehlen institutionalisierte Kontakte. Anzustreben wäre jedoch ein kooperatives Selbstverständnis der Osec, das in den übrigen Akteuren in der Exportberatung keine Konkurrenten sondern Partner für die Verbesserung der Exportchancen von Schweizer Unternehmen sieht.
- Obwohl die kommerziellen Aktivitäten der Osec nur einen bescheidenen Teil der Aktivitäten der Osec ausmachen, liegt hier das grösste Konfliktpotential. Dies könnte mit einem Verzicht auf kommerzielle Angebote und einer Ausrichtung der Osec im Sinn eines „service public“ aus der Welt geschafft werden.
- Nach Ansicht mehrerer Exportberater müsste sich die Osec wieder auf den Grundsatz der Subsidiarität zurückbesinnen. Sie sollte ihr Angebot künftig bewusst auf jene Märkte konzentrieren, für die keine anderen Angebote bestehen (v.a. Emerging markets) resp. auf jene Sektoren in denen nicht bereits andere Exportberater erfolgreich tätig sind (z.B. bilaterale Handelskammern, Branchenverbände oder grössere private Exportberater wie die Firma Fargate).

Aus der Auswertung der durchgeführten Befragungen ergeben sich weitere Hinweise, insbesondere zur Rolle der Osec und der Exportförderung des Bundes im allgemeinen:

- Die im Moment diskutierte Idee eines „First-stop-shops“ erscheint im Licht der vorliegenden Untersuchung kaum realistisch und notwendig. Die konkreten Erstkontakte der Exporteure sind sehr vielfältig. Je nach Situation richtet sich eine Anfrage an die Osec, eine kantonale oder bilaterale Handelskammer, den jeweiligen Branchenverband oder auch an ein privates Beratungsunternehmen. Eine Bündelung „von oben“ erscheint wenig zweckmässig.
- Einzelne Exportberater äussern sich zur künftigen Organisation der Exportförderung in der Schweiz. Im Vordergrund steht dabei der Vorschlag, Ansiedlung und Exportförderung (Osec, Standort Schweiz, Wirtschaftsförderung seco, ev. weitere Stellen) in einer staatlichen Organisation zusammenzufassen. Ausdrücklich gewarnt wird vor der heutigen Mischform („halbstaatlich“) der Osec heute.
- Mehrere Gesprächspartner sehen Klärungsbedarf in Bezug auf die zahlreichen Instrumente der Exportförderung auf Bundesebene. Ein beträchtliches Synergiepotential könnte sich aus Sicht dieser Stimmen aus der besseren Abstimmung/Zusammenlegung von

entsprechenden Institutionen (z.B.. Seco- Länderdienst, ERG, SOFI, etc.) ergeben.