

# Die Höhen und Tiefen der Expansion ins Ausland

**Contrinex ist beinahe ein Traditionsunternehmen. 1972 gründete Peter Heimlicher den Sensorenhersteller als Ein-Mann-Betrieb. Heute ist das Unternehmen auf vier Kontinenten mit über 500 Mitarbeitern vertreten. CEO, Verwaltungsratsmitglied und Tochter des Gründers, Annette Heimlicher, über die Höhen und Tiefen, die man bei der Internationalisierung eines Unternehmens durchlebt.**

Von Urs Huebscher

**attika:** Die letzten Jahre waren - durch die Finanzkrise bedingt - kein besonders guter Zeitpunkt für Expansionen. Trotzdem hat Contrinex eine Fabrik in Brasilien aufgebaut. Wie kam es zu diesem kühnen Schritt?

**Annette Heimlicher:** Wir haben uns schon Ende 2007 für die Gründung der Tochtergesellschaft in Brasilien entschlossen. Das war ein Boom-Jahr und es herrschte Goldgräberstimmung.

Als es dann soweit war, die Fabrik stand und alles eingerichtet gewesen ist, kam die Krise. Das war wirklich hart. Denn so eine Fabrik hat schließlich einen Kapitalbedarf. Du musst eine Besetzung von mindestens sechs Arbeitern haben, zwei Manager, die Miete fällt an, laufende Kosten entstehen. Das alles muss gezahlt werden, unabhängig davon, ob eine Krise da ist oder nicht.

Genau das ist das Problem an solchen Projekten. Du lehnt dich sehr weit aus dem Fenster und kannst dabei keine Annahmen über die wirtschaftliche Entwicklung machen, respektive nimmst du an, dass es, wenn es boomt, so weitergeht. Du hast keinen Grund zu bedenken, dass es zeitnah irgendwann mal krachen könnte.

**Sie hatten also keine andere Wahl. Sehen Sie die Lage heute entspannter, als noch vor zwei Jahren?**

Das Gute war, dass wir nach der Krise bereit waren. Wir hatten schließlich alles aufgebaut. Dadurch hatten wir bereits unmittelbar nach den Krisenjahren Erfolg. Hätten wir bis nach der Krise gewartet, hätte uns das ein weiteres Jahr gekostet, um das Ganze aufzufangen. Außerdem kannst du es ohnehin nicht ändern, wenn du einmal eine derartige Entscheidung gefällt hast. Es lässt sich nicht mehr aufhalten. Natürlich ist es schwierig diesen schwierigen Zeiten. Aber rückblickend betrachtet sind wir sogar sehr glücklich über diesen Verlauf, denn dadurch, dass wir direkt Gas ge-



Foto: zVn

geben haben, konnten wir in dieser Zeit Marktanteile gewinnen.

**Der Versuch sich auf einem fremden Markt zu positionieren birgt also Gefahren. Was, glauben Sie, sind die grössten Gefahren und wie kann man diese überwinden?**

Das sind ganz sicher die finanziellen Risiken. Es passiert schnell, dass man sich übernimmt, ein zu große «exposure» hat, eine zu große Struktur aufbaut und nicht richtig abschätzt, wie lange es braucht, bis man schwarze Zahlen schreibt und die Strukturen sich selbst tragen. Und das Problem dabei ist, dass du zwar umso schneller Gewinn machst bist, je größer deine Struktur ist, auf der anderen Seite bist du umso schneller bankrott, oder? *lacht*

Es ist ein heikles Zusammenspiel. Man muss darauf achten, dass so ein Vorhaben nicht das gesamte Unternehmen gefährdet. Dazu musst du unbedingt die Finanzen im Griff haben und wissen, wie viel das bis wann maximal kosten darf. Wenn du dann von vornherein merkst, dass du die Expansion in dem gesteckten Zeitraum nicht finanzieren kannst, dann solltest du es nicht anfangen.

**Dann ist eine Finanzexpertise für solche Vorhaben nicht nur etwas Sinnvolles, sondern etwas Unumgängliches?**

Absolut. Es ist meiner Ansicht nach ein zentrales Element. «Cost Control» und Controlling, ein guter Businessplan, der realistisch ist... Oftmals sind die Kosten höher als im Businessplan, diesen Faktor darf man nicht auslassen. Man muss von Beginn an 25% auf die Ursprungsberechnung aufschlagen. Es bringt schließlich nichts, einen Businessplan zu machen und ihn so zu «tunen», dass er einem gefällt.

**Viele Jungunternehmer haben aber bereits ohne einen 25%-Puffer das Problem, eine Finanzierung für Expansionspläne zu finden. Welche Mittel trotz kleinen Budgets gibt es, um an den internationalen Markt zu gehen?**

Es gibt kostengünstige Wege an die internationalen Märkte zu gehen, insbesondere über Distributoren. Diese lernt man häufig an Messen kennen, bspw. auf Fachmessen in Europa. Das ist eine einfache, kostengünstige und schnelle Art mal irgendwo eine Präsenz zu haben. Das kann eigentlich jeder. Wenn man, wie bei uns, von Tochtergesellschaften spricht, ist das ein anderes Kaliber.

**Gibt es gute und schlechte Zeitpunkte, um auf den internationalen Markt hin zu steuern?**

*Überlegt.* Das kommt auf die Situation der Unternehmung an. Was du immer brauchst, ist ein gewisses Back-Office in der Zentrale. Dieses muss Kapazitäten von mindestens 10% haben, um sich um solche Expansionen kümmern zu können. Es ist schließlich auch im «Headquarter» selbst zeitintensiv, wenn du Projekte aus allen Herren Ländern an Land ziehst. Du musst wissen, wie die Produkte zu verschicken sind, die richtigen Dokumente, beispielsweise Zolldokumente, bereitstellen. Es ist daher nicht nur wichtig, dass du als Chef den Wunsch und das Geld hast, ein Projekt zu realisieren. Du brauchst auch die Organisation dahinter, sonst klappt das nicht.

**Sie haben unter anderem Mandarin und Portugiesisch gelernt, um in China und Brasilien selbständig verhandeln zu können. Was hat Sie dazu bewogen, diese Schritte zu unternehmen?**

Mit Portugiesisch habe ich 2007 angefangen, weil ich bereits beim ersten «Scouting»-Besuch in Brasilien gesehen habe, wie wichtig es ist, sich mit den Leuten in der Landessprache unterhalten zu können. Ich sah diesen Vorteil, und habe mich aus diesen Gründen in die Sprache «hinein gestürzt».

In China ist die Sprache Schlüssel zum Erfolg. Sie haben einen riesigen Heimmarkt, auf den wir uns anpassen müssen. Ich möchte am lokalen Markt langfristig erfolgreich sein, darum muss ich auch ihre Sprache sprechen.

**Sprache ist also wichtig, um sich gut zu verkaufen. Gibt es auch eine kulturelle Komponente, der man sich anpassen muss?**

Es ist einfach ein Plus, das ist klar. Nehmen wir die Küche: Sich mit den dortigen Köstlichkeiten auseinander zu set-

zen, oder auch gewisse Spezialitäten zu wünschen. In China habe ich darum gebeten, mich in ein Hot-Pot-Restaurant führen zu lassen. Kleidung ist ein ebenso wichtiger Punkt: Ich habe, seitdem wir in Indien selbständig vertreten sind, einige Saris.

**Konnten Sie Eigenheiten feststellen, die nur ein bestimmter Kulturraum hat?**

Jedes Land hat seine absoluten Eigenheiten, die man sehen und kennenlernen muss. Deswegen ist es so wichtig, aufmerksam zu sein. Am besten bereitet man sich vor, in dem man Business-Knigge liest. Das ist recht hilfreich. Wenn möglich, sollte man jemanden fragen, der das Land kennt. Man muss sich an das Thema herantasten. Ein Fauxpas ist einfach blöd. Es ist zwar nicht so, dass die Leute einen sofort umbringen. Dennoch gibt es Minuspunkte, weil es bedeutet, dass man sich schlecht vorbereitet hat.

**Hatten Sie dadurch, dass Sie eine Frau sind, Vorteile oder auch Probleme? Schließlich ist in vielen nicht-europäischen Kulturen die Rolle der Frau noch eine andere.**

Es ist schon so, dass es in gewissen Ländern nicht unbedingt Vorteile bringt, eine Frau zu sein. Aus dem Grund nehme ich, wenn es wichtig ist, einen «Senior» mit. Es macht einfach keinen Sinn, zu versuchen, sich gegen die Regeln des Landes durchzusetzen. Allerdings hat man als junge Frau einen gewissen Sympathie-Faktor. Es ist oft ein gewisses Vertrauen da, den man vielleicht bei «Senior»-Männern nicht sofort hätte. Trotzdem würdest du alleine nicht durchkommen, sobald es um die ganz großen Sachen geht.

**Wenn Sie für einen Jungunternehmer den Mentoren spielen würden: Was wären Ihre Tipps? Was würde am ehesten den Erfolg sicherstellen, wenn er expandieren möchte?**

Ich würde den Businessplan ganz streng abchecken. Überprüfen, ob die Werte, die man benutzt hat, stimmen können. Meistens sind die Gewinnerwartungen zu hoch, und zwar bedeutend. Das ist wohl der beste Tipp, denn an diesen Stellen fährt es am schlimmsten ein. Man muss sich für die ersten Jahre extrem kleine Ziele stecken. Die Leute stellen sich das oft anders vor, aber in der Praxis sieht es leider umso ernüchternder aus.

*Annette Heimlicher ist schon seit Jahren im Pioneers Club und verheiratet mit Gründer und Präsident Adrian Liggistorfer. Sie hält einen Master in VWL der London School of Economics sowie ein Lizientat der Uni Genf. Die Tochter des Unternehmensgründers ist seit August CEO und Mitglied des VR. Annette ist Mitglied des VR der Freiburger Handelskammer und in der Jury des OSEC Export Awards.*

