



Ride & Bike (anonym)

Kurzporträt des Unternehmens

Aus der Begeisterung für das Radfahren heraus wurde vor 15 Jahren das Unternehmen Ride & Bike gegründet. Das Marktsegment «Vertrieb und Reparatur von Fahrrädern aller Art» sollte im Fokus stehen, eine spätere Spezialisierung auf den Markt der Mountainbikes erfolgte bedingt durch das semi-professionelle Hobby des Eigentümers. Der Familienbetrieb erlebte saisonale Schwankungen, die zusammen mit einem fehlenden Ersatzteil für einen Kunden zu der Idee führten, eigene Mountainbikes herzustellen und zu verkaufen.

Diese Idee wurde im Freundeskreis – allesamt begeisterte Mountainbiker*innen – sehr gut aufgenommen. Im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts konstruierte eine fünfköpfige Gruppe binnen zwei Jahren ein Mountainbike am Computer. Durch die vielfältigen Praxiserfahrungen konnten Schwächen minimiert und persönliche Bedürfnisse in die Entwicklung eingebracht werden. Dank der Gruppenarbeit waren die Entwicklungskosten minimal. Aus der anfänglichen Idee wurde schnell ein ernstzunehmendes Projekt, für welches man nach der Planung entsprechende Produzenten suchte. Da die Herstellungskosten nach mehreren Offerten ins Unermessliche abzugleiten schienen, entschied man sich nach Produzenten in China zu suchen.

Historie des China-Geschäfts

Da die Gruppe ohne jegliche Handelserfahrung agierte, erfolgten vor dem Markteintritt Beratungsgespräche mit der schweizerisch-chinesischen Wirtschaftskammer. Die rechtliche Situation bedingte, dass der Komplettimport fertig montierter Fahrräder steuerlich benachteiligt ist, sodass die Bestellung der Einzelteile und die Fertigung ausserhalb Chinas in Erwägung gezogen wurden. Im Rahmen eines mehrwöchigen China-Aufenthaltes konnte die inzwischen sechsköpfige Gruppe mehrere Produzenten besuchen, Details ausverhandeln und die Produktion von Mustern der meisten Teile erreichen.

Ein gesamtes Probefahrrad wurde im Rahmen einer nachfolgenden China-Reise in Eigenregie zusammengebaut und auch getestet. Die Gruppe war bis auf wenige Details zufrieden und orderte daraufhin die optimierten Teile für zehn Mountainbikes, um diese einem Stresstest in Europa zu unterziehen.

Nach dem Erfolg des Bike No.1 wurden die Erwartungen der Gruppe in Europa beim Test der neuen Bikes erschüttert, weil die Qualität einzelner Teile stark variierte. Gründe hierfür waren einerseits Materialmängel, andererseits fehlerhafte Verarbeitung.

Herausforderungen im China-Geschäft

Die anfänglich wichtigste Herausforderung lag im Auffinden geeigneter Produzenten für die spezialisierten Teile. Hilfreich waren hierbei vor allem Kontakte der Wirtschaftskammer sowie mehrere Besuche vor Ort direkt bei den Firmen. Dabei hat sich herausgestellt, dass die Anzahl der benötigten Einzelteile für den chinesischen Markt schlicht zu minimal erschien. Aufträge im unteren zweistelligen Bereich schienen für viele chinesische Firmen nicht interessant bzw. realisierbar.

Die Qualitätsüberprüfung der Einzelteile entpuppte sich als zentraler Dreh- und Angelpunkt des Projekts. Die zwingende Anwesenheit eines*einer Dolmetscher*in, obwohl die Kommunikation vielerorts auf Englisch funktionierte, machte die Gespräche extrem langatmig und anstrengend. Die Frage nach dem Qualitätsmanagement im Zuge der Herstellung wurde so gelöst, dass sämtliche Einzelteile vorab in China gesammelt und einer Qualitätskontrolle unterzogen wurden und erst im Anschluss an die bestandene Prüfung nach Taiwan verschifft

wurden. Das machte zwangsläufig die Anwesenheit einer Person in China zumindest für die Zeit der Verschiffung notwendig.

Die Vormontage in Taiwan unterlag ebenso Qualitätsschwankungen, weshalb auch über die Montage in der Schweiz nachgedacht und dies nach einem Jahr schliesslich auch umgesetzt wurde. Die hohe Zahl der Fehler bzw. Nachjustierungen beantwortete schlussendlich die Frage nach dem endgültigen Produktionsort im Sinne der Schweiz. Gleichzeitig implizierte dies jedoch auch eine hohe personelle Abhängigkeit. Eine ausgelagerte Produktion war aus Kostengründen nicht realisierbar und auch nicht vorgesehen, gleichzeitig wollte man aber keine Zugeständnisse an die Qualität des Produktes machen.

Ein Vorteil der handelnden Personen war deren enge persönliche Bindung, die schnelle Kommunikationswege ermöglichte. Gleichzeitig implizierte dies jedoch auch ein gemeinsames Vorgehen, was sich vor allem aufgrund der individuellen Partnerschaften und anderweitigen beruflichen Verpflichtungen zunehmend schwieriger gestaltete.

Problemanalyse und Handlungsempfehlungen

Um eine Massenproduktion im Sinne der Füllung einer Marktnische mit dem entwickelten Modell zu erreichen waren sowohl die Produktion, die Vertriebswege als auch der Preis nicht marktkonform. Da das Projekt aus Liebhaberei und Enthusiasmus heraus in einem Freundeskreis geboren wurde, lassen sich einige Einbahnstrassen erkennen.

Primäres Problem war nicht die Qualität des Rades an sich, sondern jene der Einzelkomponenten. Diese unterlag Schwankungen und auch zeitliche Abmachungen (Liefertermine) wurden nicht immer eingehalten. Der Plan, die Einzelteile aus China in Taiwan zusammenbauen zu lassen, war durch die hohen Steuer- und Zollabgaben bei Import eines fertigen Bikes aus China bedingt. Daraus resultierte jedoch auch eine doppelte Qualitätskontrolle, weshalb man sich dazu entschied, die Teile in einer angemieteten Lagerhalle zu sammeln und im Anschluss gesammelt nach Taiwan zu verschiffen. Mitt-

lerweile werden die Produktionswege ausschliesslich in China getätigt und die Montage in der Schweiz durch die Unternehmer selbst. Dies bedingt einen hohen personellen Einsatz, der sich auch im persönlichen Umfeld der Gruppe niedergeschlagen hat. Private Trennungen, eine Modifikation der Freundschaftsbeziehungen und ein Zusammenschmelzen des harten Kerns auf zwei handelnde Personen waren die Folge der euphorisch betriebenen China-Connection.

Neben einem wahrscheinlich erfolgreichen Begleitprozess im Sinne eines*einer aussenstehenden Moderator*in wäre sicherlich die intensivere Suche nach einem*einer Vertrauten in China geeignet gewesen, um die Kontrolle entsprechend auszulagern. Eine geringe Zahl

an Produkten stand dieser Idee jedoch im Weg, da sich diese Investition schlichtweg nicht auszahlen konnte. Das Projekt wurde weniger als betriebswirtschaftliches Unterfangen, sondern vielmehr als persönliche Verwirklichung betrieben. Durch das privat

bedingte Ausscheiden des für diesen Bereich Zuständigen (Lebensgefährtin des Unternehmers) konnte auch kein*e geeignete*r Nachfolger*in gefunden werden, weil die finanziellen Ressourcen zur externen Besetzung schlichtweg gefehlt haben.

Das Bike No.1 hat sich mittlerweile zu einem gefragten Rad in der lokalen Mountainbike-Szene entwickelt, wenngleich die Verkaufszahlen im unteren zweistelligen Bereich keine Massenproduktion zulassen. Versuche, dieses Know-how bzw. das Rad in grössere Vertriebsstrukturen einer anderen Firma zu integrieren, scheiterten. Da die Unternehmer sehr viel Zeit, Geld und persönliche Ressourcen investiert haben, war es augenscheinlich schwer, geeignete Handlungsempfehlungen anzunehmen bzw. umzusetzen.

Letztendlich führten die privaten Veränderungen und der notwendig gewordene finanzielle Aufwand (China-Reisen) zu einer Aufgabe des China-Engagements. Die Fokussierung auf das Kerngeschäft in der Schweiz angepasst mit den Customized-Reparaturen ermöglicht den Unternehmer auch mehr Augenmerk auf private Belange zu legen.

Dabei hat sich herausgestellt, dass die Anzahl der benötigten Einzelteile für den chinesischen Markt schlicht zu minimal erschien.

Fazit

Für kleine Unternehmen ist es schwer, mit geeigneten Ideen am chinesischen Markt Fuss zu fassen bzw. qualitätsmässig geeignete Produkte zu finden. Die Gründe liegen in der geringen Zahl der Produkte sowie in der Wahl geeigneten Personals vor Ort zur Qualitätskontrolle. Zwar mag die Idee und der Produktionsweg die richtige Entscheidung gewesen sein, jedoch offenbart sich hierbei, dass China kein Markt für geringe Auftragszahlen ist. Quantität geht vor Qualität, wengleich den Protagonisten dieser Unternehmung aufgefallen war, dass es zumeist motivierte kleinere Betriebe im Sinne westlicher KMU sind, die die gewünschte Qualität liefern und auf Kundenwünsche eingehen. Diese örtlichen KMU sind häufig in der Rechtsform der Limited organisiert, sodass bei allfälligen Problemen die rechtliche Durchsetzung von Ansprüchen bzw. Gewährleistung nicht gegeben ist.

Unabhängig von den strukturellen Problemen in China offenbart sich hier ein Fehler vieler Selbständiger – das nicht-reflektierte Handeln und zu späte Reagieren. Wengleich weniger die finanziellen Einsätze, sondern die persönlichen Erfahrungen überwiegen, sind sich die verbliebenen Mitglieder einig, dass das China-Engagement alle Kosten und Mühen wert war, dass es aber gut war, dieses mit Jahresende 2014 einzustellen.

Mittlerweile erfolgte die Spezialisierung auf Customized-Ersatzteile durch den Einsatz eines 3D-Druckers. Mittels dieser Technologie können Teile in der gewünschten Qualität problemlos produziert werden. Verblieben ist der Gruppe das Bike No.1, welches als Sinnbild bzw. Mahnmal dieses China-Engagements in der Werkstatt hängt, von wo aus die Entwicklung ihren Anfang genommen hat.

Diese Fallstudie wurde auf Wunsch des Interviewpartners anonymisiert. Sämtliche Namen und Bezeichnungen von Firmen, Institutionen und handelnden Personen sind daher fiktiv.

Für kleine Unternehmen ist es schwer, mit geeigneten Ideen am chinesischen Markt Fuss zu fassen.