

# Stein der Weisen in der Nische

Eine Bündner KMU auf dem Weg zum Global Player

Mit zwölf Mitarbeitern ist die Churer ETI Umwelttechnik AG ein klassisches Beispiel für eine KMU. Die Unternehmung beweist, dass sich der Schritt über die Grenze auch für kleine und mittlere Unternehmungen lohnen kann.

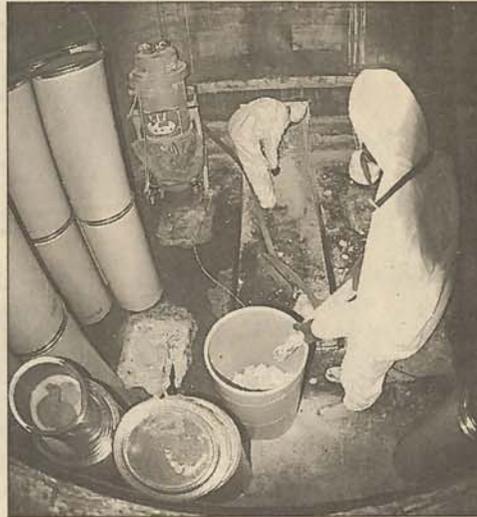
• VON SANDRO COMPAGNO

Schwarz auf Weiss steht es in jedem gängigen Lehrbuch für Betriebswirtschaftler: Kleine und mittlere Unternehmungen (KMU) müssen sich eine Nische suchen, um im steifen Gegenwind der Marktwirtschaft bestehen zu können.

Geradezu ein Paradebeispiel einer Nischenstrategie verfolgt die ETI Umwelttechnik AG. Die kleine Churer Firma hat sich im In- und Ausland einen ausgezeichneten Ruf im Umgang mit sogenannten POP (Persistent Organic Pollutants – zu deutsch in etwa: schwer abbaubare organische Verschmutzungen) geschaffen. Unter POP werden Stoffe wie PCB (Polychlorierte Biphenyle), Furane, Dioxine oder auch Pestizide subsumiert. Die nur gerade zwölf Mitarbeiter rekrutieren sich aus verschiedensten Berufsgruppen: Chemiker, Biologen, Techniker, Tankrevisoren, Laboranten, Kaufleute arbeiten interdisziplinär zusammen. Mit dem jetzigen Personalbestand ist für Geschäftsführer Urs K. Wagner das Optimum erreicht: «Wir wollen gar nicht grösser werden. Wichtiger als Grösse ist die Chemie im Team, die muss stimmen.»

## China, Kenia, Lettland, Pakistan, Brasilien ...

Im Bereich der Polychlorierten Biphenyle hat sich die ETI Umwelttechnik AG ein Know-how aufgebaut, das sie weltweit zu einem der führenden Spezialisten macht. Das Problem PCB ist in der Schweiz wenn auch nicht gelöst, so doch auf gutem Wege. Und da das Know-how nicht in einer Schublade enden soll, wagte die ETI Umwelttechnik AG vor rund zehn Jahren den Schritt über die Grenze. Ein grosser Schritt für eine KMU, denn die neue Kundschaft der ETI ist über den ganzen Globus verstreut: In Kenia, Südafrika, Mexiko oder den Philippinen wurde oder wird noch gearbeitet, Projekte in Lettland, Sambia, China,



Globalisierung lohnt sich auch für KMU: Die Churer ETI Umwelttechnik AG setzt ihr Know-how auch im Ausland ein.

Brasilien und Pakistan sind auf gutem Wege.

Wie aber kommt eine Zwölf-Mann-Firma in Graubünden an Aufträge in Afrika oder Asien? «Bedingt durch unsere Firmengrösse sind unsere Werbebudgets limitiert», räumt Urs K. Wagner ein, «wir mussten also versuchen, andere Wege zu finden.» Die Teilnahme an internationalen Kongressen ist einer dieser Wege. Damit meint Urs K. Wagner die aktive Teilnahme, das heisst das Vortragen von eigenen Fachreferaten oder gar die Organisation von Kongressen. Daraus lassen sich Kontakte aufbauen, die nicht selten zu Aufträgen führen. Natürlich habe seine Firma zunächst auch Lehrgeld zahlen müssen, so Urs K. Wagner. Es sei vorgekommen, dass sich ein Projekt, welches in der Schweiz in zwei Wochen abgeschlossen wäre, in einem Schwellen- oder Entwicklungsland über zwei Monate hinzog – mit entsprechender Kostenfolge: «Dummerweise sind Erfahrungen immer so teuer...»

## Drei Erfolgsfaktoren

Wagner nennt drei Faktoren, welche seine Firma auf verschiedenen Kontinenten erfolgreich gemacht hat: Erstens die Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmung. Zweitens die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern und daraus folgend die Bemühung,

sich in die fremde Mentalität einzufühlen und folglich als Partner und nicht im Kolonialherrenstil aufzutreten. Drittens hat sich die ETI Umwelttechnik AG eine gute Reputation erarbeitet. «Wir sind nicht die billigsten, aber wir arbeiten professionell und sicher – egal ob in der Schweiz, in Mexiko oder in Sambia», so Urs K. Wagner. Doch die Reputation ist ein heikler Faktor: «Sich einen guten Namen aufzubauen, ist Knochenarbeit. Doch schon ein Fehler reicht, und alles ist Schall und Rauch.»

## Nicht beeinflussbare Faktoren

Und weder Ruf noch Qualität sind Garantien für Aufträge. Zahlreiche Unwägbarkeiten sind von der Unternehmung selbst nicht zu beeinflussen. Beispiel Sambia: Die Republik im südlichen Afrika würde für eine Sanierung sowie Aufbau und Umsetzung eines Abfall-Managements gerne mit der ETI zusammenarbeiten. Sambia kann dies jedoch nicht aus eigener Kraft finanzieren. Die Churer haben bereits einiges an Manpower in dieses Projekt investiert, bislang jedoch ohne Vertragsabschluss, sondern auf reiner Goodwill-Basis. «Ob wir den Zuschlag erhalten, hängt nun vom Sponsor ab», stellt Urs K. Wagner klar, «wenn die USA das Projekt finanziert, dann wird eine US-Firma den Auftrag erhalten. Falls beispielsweise Norwegen oder

Schweden finanzielle Hilfe anbieten, dann geht das Projekt zu 99 Prozent an uns, weil es in diesen Ländern keine Firmen mit dem entsprechenden Know-how gibt.» Und falls Finnland in die Bresche springt, ist der Auftrag definitiv bei ETI, arbeiten die Churer doch im Bereich der hochthermischen Entsorgung von POP mit der finnischen Ekokem zusammen. Die Finnen verfügen über die entsprechenden Hochtemperaturöfen und haben bei der Verbrennung von Sonderabfällen schon oft mit der ETI zusammengearbeitet.

## Keine Angst vor dem ersten Schritt

Die ETI Umwelttechnik AG gehört mit ihrem Auslandsengagement zu den Ausnahmen, nur wenige KMU wagen den Schritt über die Grenzen. Für Urs K. Wagner ist dies wenig verständlich: «Ich denke, dass viele KMU die Möglichkeit hätten, im Ausland erfolgreich zu arbeiten. Viele haben ganz einfach Angst.» Dass diese Furcht nicht immer begründet sein muss, beweisen Wagner und sein Team. Im Bereich der POP-Entsorgung generiert die ETI Umwelttechnik AG bereits 78 Prozent ihres Umsatzes im Ausland, insgesamt sind es rund 40 Prozent, Tendenz steigend. Mit ihrer Nischenpolitik ist die ETI Umweltschutztechnik innert zehn Jahren zu einem Global Player im POP-Management geworden.

## Nicht nur im Ausland

cosa.- 40 Prozent ihres Umsatzes erzeugt die ETI Umwelttechnik AG im Ausland. Doch die Churer Firma ist auch in heimischen Gefilden tätig. Neben der POP-Entsorgung beschäftigen sich Urs K. Wagner und sein Team mit Altlastenerkundungen und -sanierungen (Stichwort: Deponien oder ehemalige Industriestandorte), mit dem Management von Sonderabfällen, mit Tankrevisionen und -demontagen. Zum Tätigkeitsfeld gehören auch Entsorgungsdienstleistungen für Gemeinden und Arztpraxen/Spitäler, Analysen wie Elektromessungen oder Abwasserkontrollen im eigenen Umweltlabor.

## NACHRICHTEN

### FDP-Fraktion tagt in Zizers

so.- Die FDP-Fraktion des Grossen Rates tagt morgen unter der Leitung von Fraktionspräsident Hans Joos (Samedan) in Zizers in der Torke von Georges Däscher. Auf der Traktandenliste steht gemäss einer Medienmitteilung die Wahlvorbereitung für die kommende Maisesession. Weiter steht die diesjährige Staatsrechnung zur Debatte sowie die Reform der bündnerischen Gerichtsorganisation, die Totalrevision der Verordnung über amtliche Schätzung und der Erlass einer kantonalen Fleischhygieneverordnung.

### SP-Kandidaten in Rhäzüns und Bonaduz

so.- Die Nationalratskandidaten der SP Graubünden sind morgen von 19.30 bis 20.30 Uhr im Restaurant «Alpenblick» in Rhäzüns und von 20.45 bis 21.45 Uhr im Hotel «Weisses Kreuz» in Bonaduz zu Gast. Daneben werden gemäss einer Medienmitteilung Andrea Hämmerle, Silva Samedani, Christina Bucher-Brini, Linard Andreia und das Bonaduzer Juso-Mitglied Michael Zogg anwesend sein. Die beiden Anlässe finden im Rahmen der Wahlkampfkampagne «SP-Visita» statt.

### Strassensperre auf der Oberländerstrasse

so.- Die rechtsrheinische Oberländerstrasse, Bonaduz-Ilanz, zwischen Valendas und Castrich muss infolge Felsräumungsarbeiten am nächsten Dienstag, 25. Mai, von 8.30 bis 12 Uhr und von 13.45 bis 16.45 Uhr für jeglichen Verkehr gesperrt werden. Es besteht eine Umfahrungsmöglichkeit über Reichenau-Flims-Ilanz, wie die Kantonspolizei Graubünden mitteilt.

### Mehrere tausend Franken Beute bei Einbruch

sda.- Beim Einbruch in eine Wohnung haben unbekannte Täter in Vaduz am Wochenende Geld und Schmuck im Wert von mehreren tausend Franken erbeutet. Wie die Landespolizei Vaduz mitteilt, schlugen die Täter die Scheibe der Terrassentür ein und verschafften sich so Zugang zur Wohnung. Beim Durchsuchen der Wohnung wurden sie jedoch von Hausbewohnern gestört und verliessen den Ort fluchtartig.