

## Foreign Investment: „You Have to Get Involved with the Country“

A few years ago, Germany was still discussing the advantages and disadvantages of globalization. Today even small and medium-sized companies know that they have to actively use

the potential of the world markets. But how to make that step abroad? External experts can help with the planning of a far away production facility.

# Auslandsinvestitionen: „Man muss sich auf das Land einlassen.“

Corinna Blümel, Köln

Vor einigen Jahren diskutierte Deutschland noch über die Vor- und Nachteile der Globalisierung. Heute wissen auch kleinere und mittlere Unternehmen, dass sie die Potenziale der Weltmärkte aktiv nutzen müssen. Aber wie funktioniert der Schritt ins Ausland? Externe Experten können bei der Planung einer Produktionsstätte in der Ferne helfen.



Ob Bankenkrise in den USA, Krieg in der Golfregion oder Umweltkatastrophe in Asien – die Auswirkungen sind auch bei uns zu spüren. Denn die Welt ist durch die enge Verflechtung der Märkte zusammengedrückt. Die Globalisierung hat Auswirkungen auch für kleine und mittlere Unternehmen der

metallverarbeitenden Industrie, die (noch) nicht im Ausland aktiv sind.

Dabei sind in Deutschland, wo mehr als jeder fünfte Arbeitsplatz vom Export abhängt, nicht nur die großen Konzerne Global Player. Eine Befragung der KfW-Bankengruppe zeigt,

dass 50 Prozent der größeren Mittelständler 2010 auslandsaktiv waren, mit Exporten und/oder Importen, mit Auslandsrepräsentanzen, Tochterunternehmen oder Joint Ventures. Als Hauptmotive für den Gang ins Ausland nannten die befragten Unternehmen die Erschließung neuer Absatz- und

Beschaffungsmärkte. Die Lohnkostenvorteile, die zu Beginn der Debatten um Auslandsinvestitionen im Fokus standen, sind dagegen von eher untergeordneter Bedeutung. Schon 2009 spielten sie nur bei etwa jeder siebten Auslandsexpansion eine Rolle, zeigt eine andere KfW-Studie.

Ähnliche Beobachtungen macht Martin Peither aus Olching bei München. Weil es bei den Investitionen für Maschinen und Anlagen inzwischen nur noch geringe Unterschiede gebe, „rechnet sich eine Verlegung aus Kostengründen oft nur noch in lohnintensiven Branchen“, sagt der Berater, der Unternehmen bei der Entwicklung und Optimierung von Standorten und Werken im In- und Ausland unterstützt (siehe auch nachstehendes Interview). Für die überwiegend nicht lohnintensive Metall verarbeitende Industrie lassen sich „Kostenvorteile meist besser durch eine globale Einkaufsstrategie nutzen“.

Trotzdem sieht der Vorstand der Peither AG für kleine und mittlere Unternehmen der Metallverarbeitung gute Gründe, im Ausland zu produzieren. So kann etwa die Nähe zu Industriekunden oder Rohstoffen zu einem klaren Wettbewerbsvorteil werden, sagt Peither. „Manchmal fordern auch bestehende oder künftige Kunden einen bestimmten Umfang an Wertschöpfung vor Ort. Oder es gibt politische Vorgaben für einen entsprechenden Anteil an Local Content. Nicht zuletzt können hohe Importzölle eine Produktionsstätte im jeweiligen Land attraktiv machen.“

Oberste Maxime beim Auslandsengagement, so Peither: „Es muss sich rechnen.“ Dabei spielten technologische Kompetenz, Innovationsgrad und Qualität der Produkte eine wichtige Rolle. Denn die wachsende internationale Konkurrenz verkürze Produktlebenszyklen. Nur mit permanenter technologischer Anpassung und Weiterentwicklung sei der Wettbewerb zu bestehen. Die größten Chancen für internationalen Erfolg räumten Fachleute deshalb den Unternehmen ein, die spezialisierte Nischenmärkte bedienen.

Fraglos gehört der Aufbau einer Auslandsproduktion – vielleicht sogar fern von Europa – zu den schwierigsten Aufgaben für Unternehmen, bei der zahlreiche Entscheidungen zu treffen sind. Angefangen bei der Frage, ob man ein Unternehmen kauft, eines gründet oder ein Joint Venture eingeht. Welche Form geeignet ist, hängt von vielen Faktoren ab, erläutert Martin Peither: „Vom jeweiligen Land und den damit verbundenen politischen Rahmenbedingungen, der speziellen Branche, dem individuellen Produkt und den Zielsetzungen des Unternehmens“.

Auch die Herausforderungen sind je nach Weltregion und Land unterschiedlich, weiß Peither, aber überall gilt: „Man muss sich auf

das Land einlassen, das beginnt schon bei der Planung.“ So sollten in das Konzept neben den gesetzlichen Vorgaben des Ziellandes auch schon kulturelle Besonderheiten einfließen, ebenso die dortigen Vorstellungen von Prozessen oder Hierarchien, von Termintreue und Zeitplänen oder die lokale Verfügbarkeit von Dienstleistern. Unter Umständen müsse man die Logistik komplett selbst auf die Beine stellen. Andererseits: „Örtliche Bauvorschriften, lokal verfügbare Materialien und Bautechniken können durchaus eine Möglichkeit sein, Kosten zu sparen.“ Umgekehrt müsse ein deutsches Unternehmen aber die Gegenseite auch davon überzeugen, dass es Vorteile hat, Produktionsstätten und Prozesse in „westeuropäischer Art“ zu planen.

Wenn es gelinge, beide Welten in einem klugen Konzept zusammenzubringen, hat ein Mittelständler schon wesentliche Voraussetzungen geschaffen, um im Ausland erfolgreich Fuß zu fassen.

Die Globalisierung ist lange in Deutschland angekommen, an den Auslandsmärkten kommt auch der Mittelstand kaum noch vorbei. Unter welchen Voraussetzungen sollte ein Unternehmen der Metall verarbeitenden Industrie sich im Ausland engagieren?

Ein Auslandsengagement ist eine komplexe Angelegenheit, die einiges an Ressourcen verbraucht. Die Voraussetzung für eine Auslandsproduktion ist gegeben, wenn sich ein Unternehmen im heimischen Markt erfolgreich behauptet: mit guten Produkten, stabilen Prozessen und einer soliden Finanzierung. Um die meist hohen Kosten der Anlaufphase im Ausland überbrücken zu können, sollte ein Unternehmen über zusätzliche finanzielle Ressourcen verfügen oder die entsprechenden Mittel zu vertretbaren Konditionen bekommen können.

Welche Herausforderungen verbinden sich mit dem Aufbau einer Auslandsproduktion?

Vieles, was bei uns selbstverständlich ist, ist in anderen Ländern nicht der Fall, zum Beispiel eine stabile Energieversorgung. Oft herrschen vor Ort völlig andere Gegebenheiten. Daran muss ein Unternehmen sein Know-how, seine Prozesse und selbst die gut beherrschten Technologien anpassen. Zu berücksichtigen sind auch die abweichenden gesetzlichen Rahmenbedingungen, kulturellen Eigenheiten und nicht zuletzt eine andere Sprache.



Konzerne bringen die passenden Ressourcen mit: Finanzmittel, Know-how, personelle Kapazitäten und Erfahrung. Wie sieht das bei den Kleinen aus?



Auch für große Unternehmen gibt es kein Patentrezept, wie sie auf den Weltmärkten erfolgreich sind. Trotzdem haben es kleinere Mittelständler deutlich schwerer – wegen der geringeren Ressourcen und der meist fehlenden Auslandserfahrung. Andererseits liegt ihre Chance gerade darin, eigene Strategien und individuelle, ressourcenschonende Konzepte zu entwickeln und schneller zu sein als die Großen. Dabei können sie ihre Position durch Nutzung externer Beratungsleistungen verbessern, wie sie es ja auch in anderen Bereichen tun, etwa im Rechts- und Personalwesen. Entsprechend gibt es Experten, die bei der Prozessgestaltung oder der Werks-, Fabrik- und Anlagenplanung unterstützen.



Was leisten solche Beratungsunternehmen?



Sie stellen projektspezifische Daten und Informationen bereit, analysieren Prozesse und Abläufe, hinterfragen Zielsetzungen und Spezifikationen. Sie zeigen verschiedene Lösungswege auf – es gibt nie nur einen Weg. Sie entwickeln und bewerten Konzepte und erarbeiten Optimierungsvorschläge. Die Konzeptphase entscheidet über zirka 80 Prozent der späteren Kosten, während der Umsetzung lassen sich nur noch 20 Prozent der Gesamtkosten beeinflussen.



Also sollte man das externe Know-how möglichst früh reinholen?



Ja, sicher kostet die Einbindung von Experten vor allem am Anfang Geld und Zeit, aber sie verbessert die Startposition erheblich: Das Unternehmen erreicht seine Ziele geradliniger und schneller. Der Anfangsaufwand rechnet sich mehrfach – zunächst mit geringeren Investitionen, später mit niedrigeren laufenden Kosten.

Unterstützung kann man sich natürlich auch für die Projektrealisierung holen. Solche Berater begleiten dann Planung, Koordination, Überwachung und Steuerung von Teilprozessen, Einzelmaßnahmen oder ganze Aufgabenpakete bis zum hoffentlich erfolgreichen Produktionsstart. Dabei bleibt es einem Unternehmen überlassen, welche

Leistungen es in welchem Umfang und für wie lange zukauf.



Welche Formen von Auslandsengagement kommen überhaupt in Frage?



Das reicht vom Kauf eines Unternehmens über die Gründung einer Auslandstochter bis zum Joint Venture: Jede Form des Auslandsengagements hat Vor- und Nachteile, die für das spezifische Unternehmen bewertet werden müssen. Die Lösungen sind meist komplex und können nur individuell entwickelt werden.

Um im Ausland zu produzieren, muss man nicht einmal Eigentümer einer Fabrik sein. Man muss lediglich über eine Produktionsstätte verfügen können, die im Wesentlichen den Anforderungen und Spezifikationen genügt oder mit überschaubarem Aufwand entsprechend modifiziert werden kann. Bei einem Fabrikgebäude sind – wiederum abhängig von den individuellen Gegebenheiten – zum Beispiel Investorenmodelle, Leasing oder auch Miete denkbar.



Worauf müssen Unternehmen besonders achten?



Egal in welcher Rechts- und Beteiligungsform: Wichtig ist es, die Technologieführerschaft und speziell die Gestaltung der dortigen Produktion zu beanspruchen. Meist möchte der ausländische Partner dieses auch so, denn ihm geht es oft um Zugang zu den Technologien. Deshalb beginnt bereits mit den frühen Entscheidungen über Produktlinien und Produktionsprozesse eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Themen Geheimhaltung und Know-how-Verlust an mögliche Wettbewerber.



Wie geht ein Unternehmen konkret vor, wenn es eine Auslandsproduktion plant?



Am Anfang steht die Informationsbeschaffung, das bedeutet das Einholen wirklich aller Informationen, um zu entscheiden, welche Produkte/Produktlinien in welchen Mengen über welche Zeiteinheiten im Ausland produziert werden sollen und welche Prozesse dafür notwendig sind. Gemäß diesen Prozessvorgaben werden die Anforderungen und Spezifikationen für Maschinen, Gebäude, Infrastruktur und Personal erstellt.



Bild 1: „Manches geht im Ausland einfacher und günstiger als bei uns. Klar führen heißt: planen, steuern und kontrollieren [...], und zwar regelmäßig und vor Ort.“

Im nächsten Schritt entsteht das Konzept. Es umfasst die Standortauswahl, den Flächen- und Investitionsbedarf, den Bedarf an Mitarbeitern und Dienstleistungen und die geschätzten laufenden Betriebskosten. Auch ein realisierbarer Umsetzungsplan gehört dazu, ebenso wie eine Risiko- und Chancenbetrachtung und die betriebswirtschaftliche Gesamtbeurteilung. Dabei sollte man immer mehrere Optionen entwickeln und bewerten – und zugleich in Alternativen und Stufen denken, um das Risiko so gering wie möglich zu halten.

Wenn alle Entscheidungen gefallen sind, folgt die Planung – die Basis, auf der das Konzept schrittweise realisiert wird.



Was heißt: „in Alternativen und Stufen denken“?



Wir haben mit Stufenkonzepten gute Erfahrungen gemacht. Es ist generell risikoärmer, klein zu starten und die Kapazitäten auszubauen, wenn alles stabil läuft. Das gilt für Maschinen, Anlagen, Mitarbeiter und für Produktionsstätten. Dabei startet man in einer – oft etwas kompromissbehafteten – Bestandsimmobilie, plant jedoch schon bei der Konzepterstellung mögliche Varianten für den Aus- oder Neubau ein. Wenn sich das Geschäft gut entwickelt, lassen sich bei den Ausbaustufen oder dem Neubau oft schon



Bild 2: „Der Bau ist ein Meilenstein. Ein Gebäude ist die Hülle, in der verschiedene Prozesse ablaufen und Menschen mit Maschinen Produkte herstellen.“

Bilder: peither AG

höhere Ansprüche umsetzen. Man darf nicht vergessen, dass sich die Rahmenbedingungen von heute auf morgen ändern können.

Es empfiehlt sich im Übrigen, von Anfang an so weit wie möglich auf lokale Ressourcen und Materialien zurückzugreifen. Man sollte zum Beispiel lokales Know-how für Technologie und Prozedere mittels einheimischer Architekten integrieren. So ist nicht nur Geld zu sparen, sondern es hilft auch, die gesetzlichen Vorschriften einzuhalten, und sichert die Akzeptanz der lokalen Behörden.



Einheimische Architekten, andere Bauvorschriften und -materialien: Lässt sich so ein Projekt von Deutschland aus überhaupt regeln?



Es lässt sich dann regeln, wenn im gesamten Projekt Ziele, Anforderungen und Spezifikationen transparent und nachvollziehbar festgelegt wurden. So erfordern beispielsweise statische und dynamische Belastungen von Umformpressen in einem Schwemmland besondere Maßnahmen.

Entsprechend der Eckdaten muss dann auch klar geführt werden. Die lokalen Fachleute

brauchen Vorgaben, aber im Rahmen von Vereinbarungen und Verträgen auch bestimmte Freiheiten, um Potenziale ausschöpfen zu können. Manches geht im Ausland einfacher und günstiger als bei uns. Klar Führen heißt: planen, steuern und kontrollieren – verknüpft mit Kommunikation und Information zwischen den Beteiligten und Betroffenen, und zwar regelmäßig und vor Ort.



Wenn der Bau mit Einrichtung und allen Maschinen steht und die Produktion angelaufen ist: Worauf müssen Unternehmen dann achten?



Der Bau ist ein Meilenstein. Ein Gebäude ist die Hülle, in der verschiedene Prozesse ablaufen und Menschen mit Maschinen Produkte herstellen. Aber am Anfang stehen die Idee und ein kluges Konzept.

Wenn die Produktion läuft, beginnt – wie auch bei uns – der ständige Prozess der Verbesserung und Veränderung. Dieser Gedanke ist in anderen Kulturkreisen nicht unbedingt selbstverständlich. Spätestens hier zeigt sich, ob das Gesamtkonzept clever genug war, damit Mitarbeiter, Maschinen, Einrichtungen, Gebäude und Infrastruktur

den sich ständig ändernden Anforderungen möglichst flexibel und mit vertretbarem Aufwand folgen können.



Aus Ihrer langjährigen Erfahrung: Was sind die wesentlichen Faktoren für einen langfristigen Erfolg im Ausland?



Klare Zielvorstellungen, Risikobereitschaft und Risikotragfähigkeit. Einerseits Kompromissbereitschaft gepaart mit Geduld, andererseits Durchsetzungskraft und ein cleveres Konzept. Und obendrein wie bei allem im Leben auch etwas Glück, den richtigen Zeitpunkt und die geeigneten Partner zu finden!



Dipl.-Ing. Martin Peither



Corinna Blümel  
Bild: Fotostudio Balsereit,  
Köln