

Standortsicherung durch Globalisierung

Dr. Michael Schädlich, WSM Präsident
Zulieferforum der ArGeZ, 24.1.2012 in Düsseldorf

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich weiß natürlich, dass viele von Ihnen im Raum schon längst global orientiert sind und mit vielen Gesellschaften im Ausland präsent sind.

Es gibt aber auch viele Unternehmen in Deutschland, die noch nicht den Mut haben oder die Notwendigkeit sehen, sich globaler aufzustellen und die Geschäftsmöglichkeiten und Chancen in weiter entfernten Ländern zu suchen.

Mit meinem heutigen Vortrag hoffe ich, den einen vielleicht noch Anregungen geben zu können.

Den anderen ein wenig die Berührungsangst zu nehmen.

Meine Damen und Herren

Globalisierung ist Verrat am deutschen Standort –

diese Meinung herrschte noch in den achtziger Jahren bei vielen Betriebsräten.

Heute haben wir gelernt, dass die Globalisierung unsere Volkswirtschaft stützt. Wir sind stolz darauf und wir erhalten Werte und Arbeit in Deutschland.

Untersuchungen belegen, dass Unternehmen, die den Schritt ins Ausland gewagt haben, ihre Wettbewerbsfähigkeit positiver beurteilen als solche, die nur im Inland produzieren und auf Auslandsengagements verzichten.

So stellt das IW Köln in der jüngst vorgestellten Studie zur Zukunft der Automobil- und Zulieferindustrie in Deutschland fest, dass für viele - gerade auch mittelständische Zulieferer - die globale Präsenz immer wichtiger wird.

Als innovativer Hersteller anspruchsvoller Produkte kann der mittelständische Zulieferer sein Potenzial weltweit ausschöpfen.

Auch der BDI unterstreicht regelmäßig die Bedeutung und wirbt für die Chancen, welche die Internationalisierung der Zuliefermärkte für den Mittelstand bieten. Hier ist es insbesondere der BDI Mittelstandsausschuss (Vorsitzender ist Herr Arndt Kirchhoff - ich selbst bin auch im Vorstand), der immer wieder die Wichtigkeit der Globalisierung für den industriellen Mittelstand unterstreicht. Und dies tut er besonders glaubwürdig, weil er mit seinem Unternehmen ein gutes Beispiel für eine erfolgreiche Globalisierungsstrategie gibt.

Was meinen wir mit Globalisierung?

Ich bin mir sehr bewusst, dass die meisten von Ihnen Produkte und Dienstleistungen nicht nur auf dem deutschen Markt vertreiben. Sie exportieren zum Teil in erheblichem Umfang und unterhalten Vertriebsgesellschaften in den für Sie wichtigen Märkten.

Export ist aber noch keine Globalisierung.

Globalisierung heißt, mit allen Kernfunktionen des Unternehmens (Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Verwaltung und ggfs. Service) die unterschiedlichen Potenziale der Weltregionen auszuschöpfen.

Warum ist der industrielle Mittelstand von der Globalisierung betroffen?

Warum tun wir uns das an?

- Marktnähe - natürlich:
Für Produkte, die an den Endverbraucher gehen, ist die räumliche und kulturelle Nähe zum Kunden für den unternehmerischen Erfolg unverzichtbar. Der Kunde erwartet Service, Beratung, Produktinformationen vor Ort.
- Auslandsproduktion wichtiger Kunden: als Zulieferer zum Beispiel der Fahrzeugindustrie oder anderer Großabnehmer muss der deutsche Zulieferer mit seiner eigenen Produktion in die Wachstumsmärkte seiner Großkunden folgen. – Früher oder später!

Das globale Wachstum findet nun einmal außerhalb Europas in Indien, China, Lateinamerika und Russland statt. Und nun können die deutschen, hoch innovativen und spezialisierten Zulieferer sich überlegen, mit ihnen in die Wachstumsmärkte zu gehen. Oder – mittel- und langfristige werden vor Ort lokale Zulieferanten aufgebaut.

Aber auch die Großkunden möchten im Ausland nicht auf das Technologie- und Produkt Know-how ihrer deutschen Zulieferer verzichten und verbinden das mit dem dezenten Hinweis, dass Sie zwischen der Internationalisierungsstrategie ihres Zulieferers und dem langfristigen Inlandsgeschäft eine enge Verknüpfung sehen.

- Produktions- und Arbeitskosten:
In fast allen Wachstumsmärkten, insbesondere in den Schwellenländern sind die Personalkosten zum Teil sehr deutlich niedriger als in Deutschland und Westeuropa. Also lohnt es sich auch aus Kostengründen, besonders bei lohnintensiver Fertigung (über 30 % Lohnkostenanteil), seine Produktion ins Ausland zu verlagern.

Aber Vorsicht: Standortbedingungen, fehlendes qualifiziertes Personal, Logistikkosten, Qualitätskosten und regionale Politik können die Personalkostenvorteile schnell aufzehren.

Der Standortfaktor „Arbeitskosten“ muss auch immer mit der zu erwartenden Produktivität in Zusammenhang gebracht werden. Eine sorgfältige Evaluierung möglicher Standorte für die Ansiedlung einer eigenen Produktion ist deshalb von großer Bedeutung.

- Absicherung von Währungsrisiken:
Die Volatilität der weltweiten Wechselkurse hat zugenommen. Daran wird sich auch auf absehbare Zeit nichts ändern. Manchmal kann man das Wechselkursrisiko durch eine lokale Produktion reduzieren.
- Local content Vorschriften:
Wachstumsmärkte schreiben ausländischen Investoren vor, einen bestimmten prozentualen Anteil der für Ihre Produktion benötigten Vorprodukte und Rohstoffe im Inland zu kaufen bzw. einen bestimmten Teil der Wertschöpfung im Inland zu erbringen. Dies geschieht vor dem Hintergrund ihres Interesses, ihre eigene inländische Industrie international wettbewerbsfähig zu machen und Know-how abzuschöpfen.
- Verfügbarkeit von Rohstoffen/Vormaterialien: Bei besonders hohen Rohstoff/Vor-materialanteilen des hergestellten Endproduktes kann die räumliche Nähe und gute Verfügbarkeit strategisch wichtiger Rohstoffe ein Beweggrund für die Globalisierungsstrategie eines Unternehmens sein. Aber auch hier Vorsicht: manche Vorbilder aus der Stahlindustrie eignen sich nicht als Vorbild!
- Niedrigere Kapitalkosten, regionale Subventionen und Förderprogramme, Tax Holidays:

Diese Punkte sind ein wichtige Aspekte für die Standortauswahl - aber kein ausschließlicher Grund. Lokale Gesetze können jederzeit geändert werden.

Worin nun bestehen die besonderen Herausforderungen?

- Zunächst einmal erfordert Globalisierung einen nicht unerheblichen Management Aufwand für Sie persönlich! Der lokale Kunde möchte mit dem Chef des Mutterhauses verhandeln - nicht mit einem Delegierten. Und in Krisenzeiten kann der notwendige Einsatz draußen dazu führen, dass Sie das Geschäft zuhause vernachlässigen.

Auch der finanzielle Einsatz sollte limitiert sein, denn auch Tochtergesellschaften in low cost- Märkten können erhebliche Anlaufkosten oder gar Verluste generieren.
- Verfügbarkeit qualifizierter MA:
Für die Unternehmen steht die Verfügbarkeit von qualifiziertem Fachpersonal auch bei der Standortwahl an vorderster Stelle.

Noch ist die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal und das Vorhandensein von Forschungsnetzwerken ein Vorteil für den Standort Deutschland. Speziell Asien, zum Beispiel China und Indien ziehen hier jedoch kräftig nach.

Gut ausgebildeter ingenieur-technischer Nachwuchs ist in ausreichendem Maß in China verfügbar und 400.000 Ingenieure kommen in jedem Jahr dazu! Genügend "hungrige" IT-Ingenieure finden sich in Südindien (Hyderabad und Bangalore).

Lassen Sie mich dann einen Punkt anführen, der fast allen Unternehmen große Sorge bereitet:

Sorgen Sie sich sehr früh um die Bindung Ihrer Mitarbeiter an Ihr Unternehmen. Die in Deutschland gewohnte Loyalität ist dort draußen nicht selbstverständlich und muß in den jeweiligen Kulturen – die sind sehr unterschiedlich -aufgebaut werden. Da hat jeder seine eigenen Tricks.

Die nächste große Herausforderung:

➤ Innovationen, technologische Kompetenz
Wettbewerbspositionierung

Ein Riesenthema, das alleine eine gesamte Konferenz füllen wird.

Als Zulieferer der großen Automobilhersteller werden Sie häufig gezwungen die neueste Technologie mitzubringen. Diese müssen Sie schützen (zu Hause) und verteidigen (vor Ort).

In zunehmendem Maße stellen sich die Automobilhersteller aber auch auf die Bedürfnisse ihrer lokalen Abnehmer ein.

Ich umschreibe dies immer mit dem Begriff: good enough technology. Sie werden nicht drum herum kommen. Aber: ein deutscher Entwicklungsingenieur wird es niemals schaffen, für die Marktbedürfnissen der chinesischen oder indischen Kundschaft Produkte zu entwickeln, die wettbewerbsfähig sind.

Insofern ist dies der dritte oder vierte Schritt Ihrer Globalisierungsstrategie: Sie brauchen lokale Entwicklungsteams.

➤ Als weiteren Aspekt möchte ich kurz das Thema Schutzrechte und Patentschutz ansprechen.

Als einer der Marktführer haben wir dieses Thema zu meiner DORMA -Zeit sehr hautnah erlebt. Wir hatten eigene Mitarbeiter, die ausschließlich wettbewerbsrechtliche Vorfälle untersuchten und zur Anklage brachten.

Wir kamen auf eine Strecke von 12-15 Razzien pro Jahr (Hersteller, Händler, Internet-Portale). Es geht also. Man muss nur ein wenig Aufwand aufbringen.

Im Übrigen sieht der Chinese das Kopieren eher als Kompliment - denn es werden nur die führenden Marken kopiert:

Also: Werden Sie schon kopiert oder sind Sie noch unbedeutend!

- Mitarbeiterqualifikation und Weiterbildung: Unsere Mitarbeiter, insbesondere in mittelständischen Unternehmen sind überwiegend in Deutschland ausgebildet. Ihre Ausbildung hat sich häufig auf die Erlangung von Fach und Sachkompetenz konzentriert. Projektmanagement, interdisziplinäre interkulturelle Zusammenarbeit sind regelmäßig nicht Gegenstand ihrer Ausbildung.

Versuchen Sie so schnell wie möglich junge Mitarbeiter ins Ausland zu schicken. Das wird immer mit Schmerzen verbunden sein, aber ein 3-monatiger Aufenthalt ist besser als gar nichts.

- Sprachkenntnisse: Dass die Mitarbeiter, die in den Internationalisierungsprozess eines Unternehmens eingebunden sind, über ausreichend Sprachkenntnisse verfügen müssen, versteht sich von selbst. Aber hier geht es nicht um die Mitarbeiter, die vor Ort tätig sind.

Eine Globalisierung ist erst dann erfolgreich, wenn auch die Mitarbeiter in der zweiten und dritten Ebene im Mutterhaus mit den Tochtergesellschaften kommunizieren können

- Joint Venture soll ich – oder soll ich nicht?

Es gibt natürlich Marktsektoren, in denen ein Joint Venture unausweichlich ist. Im Allgemeinen kann ich aber nur davon abraten.

Der Markteintritt mag einfacher sein - aber manchmal sind Sie schneller wieder draußen als ihnen lieb ist.

Aus meiner Zeit bei DORMA habe ich zwei Joint Ventures vor Augen, die wir in zugegebenermaßen schwierigen Märkten aufgebaut haben: Saudi Arabien und Japan.

Das Joint Venture in Saudi-Arabien haben wir mit 49 % Anteile gestartet und stufenweise schließlich zu einer 100 % Tochter umgebaut. Das Joint Venture in Japan (kaum fünf Jahre verhandelt und zwei Jahre betrieben) haben wir dann in der Krise 2008 wegen Markteintritts-Widerständen liquidiert.

- Politik:

Allgemein gilt für mich

die Politik soll die Unternehmer nur in Ruhe arbeiten lassen. Unsere Wettbewerber haben wir im Griff – die Politik nicht!

Dennoch wir sind von Rahmenbedingungen abhängig und auch einige Institutionen und Instrumente sind wirklich hilfreich.

Auf einige wenige – aber wichtige Bereiche, wo uns die Politik helfen kann, möchte ich eingehen:

- Wir müssen aktuell aufpassen, dass unsere Standortvorteile in Deutschland, die wir weltweit mit "Made in Germany" vermarkten, nicht durch Restriktionen aus Brüssel eingeschränkt werden. Nach neuesten Vorschlägen soll „Made in Germany“ erst bei einer lokalen Wertschöpfung von 45% gelten! Für das heutige Thema ist das zugegebenermaßen nur ein Randbereich. Im Kern ist es jedoch ein Angriff auf unsere exzellente Marktpositionierung im Ausland
- Export unterstützende Steuerpolitik: z.B. eine angemessene Transferpreis-Besteuerung. Jede Betriebsprüfung ist ein Abenteuer! Jeder, der damit zu tun hatte, wird mir zustimmen.
- Internationale Handelspolitik und Marktzugangsbarrieren: global aufgestellte, wettbewerbsfähige Unternehmen sind auf offene Märkte angewiesen. Diesem Ziel dient eigentlich die Bestimmungen der WTO, deren Fortschritte – um es vorsichtig zu sagen ins Stocken geraten sind. Im Gegensatz zu den USA sind wir aber in Deutschland nicht in der Lage, bilaterale Handelsabkommen zu schließen. Das kann nur die EU machen und das geht dann nicht wirklich schnell.
- Auslandsmessebeteiligungen sind allerdings eine gute Unterstützung der Bundesregierung, um kleinen Unternehmen frühzeitig in einem vernünftigen Umfeld eine Messebeteiligung zu ermöglichen. Als langjähriges Vorstandsmitglied des AUMA kenne ich die Verhältnisse recht gut.
- Auslandshandelskammern und Botschaften haben in der Vergangenheit ihre praxisnahen Unterstützungsangebote verbessert. Viele Firmen, die in den Wachstumsmärkten Fertigungsstätten errichtet haben, berichten über positive Erfahrungen mit den dort ansässigen Auslandshandelskammern und Botschaften.
- Auch der DIHK ist als Dachorganisation der Auslandskammern eine gute erste Anlaufstelle, wenn es gilt, Informationen über bestimmte Länder, Regionen und ihre nationalen Vorschriften und Rahmenbedingungen zu sammeln.
- Im Informationsportal der Außenwirtschaftsförderung Germany Trade & Invest (BMW i) finden Sie aktuelle Marktanalysen, Wirtschaftsdaten, Zoll- und Rechtsinformationen, Ausschreibungen und Projekthinweise aus über 120 Ländern.

Lassen Sie mich zum Schluss noch ein anderes interessantes Phänomen ansprechen:

- Auswirkungen der Globalisierungsstrategie auf die „Muttercompany“
 Hat sich ein Unternehmen aufgrund seiner globalisierten Produkte und Dienstleistungen entschlossen, sich global aufzustellen und in seinen Wachstumsmärkten vor Ort präsent zu sein, so hat diese Strategie Konsequenzen auf das Stammhaus in Deutschland.

Die dortigen Strukturen verändern sich erheblich.

Die Produkt- und Technologieentwicklung des Unternehmens müssen weltweit zur Verfügung gestellt werden. Dies bedeutet einen Ausbau der Abteilungen, die sich mit der Entwicklung und dem Auf- und Ausbau des Firmen Know-how befassen.

Die Anforderungen an die Unternehmens- und Prozess-Steuerung steigen, gilt es doch, von dem deutschen Stammhaus die Produktions- und Vertriebsstätten im Ausland zu führen und zu steuern.

Die so genannten Overheads im Stammhaus werden steigen, die gewerblichen Arbeitsplätze sich dagegen prozentual entsprechend reduzieren. Das Mutterhaus muss international aufgestellt werden. Alle Abteilungen sind zu internationalisieren. Die betriebsinterne Kommunikation muss sich entsprechend ausrichten. Es wird weniger deutsch und vermehrt englisch gesprochen.

Zusammenfassung

Wer nicht gerade ein Büdchen an der Ecke oder eine Tankstelle betreibt, wird sich dem internationalen Wettbewerb stellen müssen.

Die Unternehmen in Deutschland mit ihren innovativen Produkten - und häufig technologisch führend - bringen hierfür die besten Voraussetzungen mit.

Weltweit sind unsere Produkte und Technologien gefragt.

Es gibt viele positive Beispiele für eine erfolgreiche Globalisierungsstrategie gerade auch mittelständischer Unternehmen.

Nutzen Sie die Chancen, die die internationalen Märkte bieten. Ich könnte mir auch sehr gut vorstellen, dass die ersten Schritte der Umsetzung einer Globalisierungsstrategie in Kooperation mit anderen mittelständischen Unternehmen erfolgen können im Sinne eines Ressourcen- und Risikosharings.

Meine Damen und Herren,
ich hoffe, dass Ihnen meine Ausführungen einige Gedankenanstöße gegeben haben. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass ein Unternehmen, das in Deutschland wettbewerbsfähig ist und gut geführt ist, auch im Rahmen der Globalisierung eine bedeutende Position in seinem Markt einnehmen wird.

Insofern wünsche ich Ihnen alles Gute und viel Erfolg.

Lassen Sie sich nicht unterkriegen. Als Deutsche sind wir im Ausland hoch willkommen.