

„Nearshoring nach Osteuropa“

Wie Mittelständler auf die Zoll- und Handelspolitik reagieren und ihre globalen Aktivitäten neu ausrichten können, berichtet Martin Auer.



Sonderseiten
„wir“-Mitherausgeber

DAS INTERVIEW FÜHRTE PETRA GESSNER.

Herr Auer, welchen Weg schlagen Mittelständler bei der Internationalisierung ein?

Das hängt vom Reifegrad und von der Branche ab. Wir sehen zum Beispiel, dass Entwicklungsleistungen – gerade im automobilen Umfeld – vermehrt nach Indien verlagert werden, weil Kosten und verfügbare Kapazitäten dort attraktiv sind. Die Sprachbarriere ist viel kleiner geworden, weil Künstliche Intelligenz und Übersetzungstools die Zusammenarbeit deutlich erleichtern.

Der klassische Weg in neue Märkte führt meist zunächst über den Export, dann über eine Vertriebsniederlassung, später eine Tochtergesellschaft – und irgendwann folgt die Produktion. Wichtig ist, dass Unternehmen sauber definieren, warum sie ins Ausland gehen: Geht es um neue Märkte? Um reine Kostenvorteile? Oder um Resilienz, also um Risikostreuung über mehrere politische und wirtschaftliche Räume hinweg – zum Beispiel mit Blick auf Zölle oder geopolitische Konflikte? Diese Zielklärung entscheidet über den Aufbau der globalen Aktivitäten. Aktuell kämpfen Mittelständler aufgrund der Kostenstrukturen in Deutschland mit schwindenden Margen und sinkender Liquidität. Internationalisierung wird deshalb oft nicht mehr nur als Wachstumsprojekt gesehen, sondern als Hebel, um Kosten zu stabilisieren und Risiken zu streuen.

Welche Strategien setzen Mittelständler in globalen Märkten häufig um?

Am häufigsten sehen wir aktuell Nearshoring in Richtung Osteuropa. Die Lohnunterschiede sind nicht zwar mehr so groß wie früher, niedrigere Sozialabgaben, höhere Arbeitszeiten und geringerer gewerkschaftlicher Einfluss sind für viele deutsche Mittelständler dennoch Argumente für die osteuropäischen Länder. Häufig werden erst im Ausland Strukturen aufgebaut und gleichzeitig in Deutschland schrittweise zurückgefahren. Es entstehen parallele Strukturen. Ein weiteres

Muster nenne ich „Internationalisierung light“. Das passiert manchmal zufällig. Beispielsweise entwickeln Produktionsmitarbeiter, die lange in Deutschland gearbeitet haben, den Wunsch, in ihr Heimatland zurückzugehen – und schlagen ihrem Arbeitgeber vor, dort einen Standort aufzubauen. So entsteht eine Art verlängerte Werkbank, aus der im besten Fall auch eine Produktion werden kann. Ein drittes Beispiel betrifft Service- und Wissensarbeit. Ein Mittelständler hat uns erzählt, er orientiere sich an einem Ansatz, den er bei Munich Re wahrgenommen habe. Man nutzt die natürliche Fluktuation, indem in Deutschland altersbedingt weniger nachbesetzt wird, dafür aber Serviceleistungen sukzessive in Polen oder Indien aufgebaut werden.

Welche Risiken birgt die Erschließung neuer Märkte?

Unterschätzt wird häufig zweierlei. Erstens: Internationalisierung ist nichts, was man „mal eben“ nebenbei macht. Risiken wie die Missachtung geistigen Eigentums, rechtliche Unsicherheiten oder kulturelle Unterschiede müssen aktiv gemanagt werden. Zweitens unterschätzen viele Unternehmen ihre eigene Zahlenbasis. In vielen Fällen ist das Controlling nicht tief genug, um verlässlich zu berechnen, welche Kosten- und Deckungsbeitragsseffekte eine Verlagerung oder ein zusätzlicher Standort wirklich nach sich zieht. Wer nur Bauchentscheidungen trifft, riskiert Fehlsteuerung. Gleichzeitig gilt aber auch: Nicht zu internationalisieren wäre das größere Risiko, etwa wenn der Lokalisierungsdruck in Ländern wie China und den USA steigt oder wenn, wie aktuell in Deutschland, die Kostenstrukturen zu einem Standortnachteil geworden sind. ■



Foto: The Mak'ed Team

Martin Auer,
Geschäftsführer, The
Mak'ed Team
GmbH & Co. KG

