

Wenn sich Angela Merkel in der nächsten Woche im Bundestag zur Kanzlerwahl stellt, blickt die Nation auf sein Meisterstück: acht Meter fünfzig im Durchmesser, geschnitten aus zweieinhalb Tonnen Aluminium – der Bundesadler, geschaffen von Josef Trendelkamp.

Der westfälische Stahlbauer hat seine Spuren nicht nur in der deutschen Hauptstadt deutlich sichtbar hinterlassen: In Bagdad stehen die gekreuzten Schwerter, 40 Meter hoch und je 25 Tonnen schwer, errichtet 1988 im Auftrag des damaligen Herrschers Saddam Hussein. Im Kreml baute er einen Wintergarten, im nigerianischen Parlament die Stahlkonstruktion des Kuppeldachs. Keine Frage, Trendelkamp ist mittendrin im internationalen Stahlbaugeschäft. Die elterliche Schmiede hatte er 1972 als 23-Jähriger mit einem Mitarbeiter übernommen und bis Ende der Neunzigerjahre zum 70-Mann-Unternehmen ausgebaut.

Doch Billigkonkurrenz, Preisdrückerei und schlechte Zahlungsmoral in Deutschland kosteten Trendelkamp „fast die Rübe“. Drastisch schränkte er den Stahlbaubereich ein – und orientierte sich neu: Für eine Recyclingfirma hatte Trendelkamp Maschinen repariert und weiterentwickelt, wurde so zum weltweiten Spezialisten für Geräte zum Kunststofffiltrieren – mit Aufträgen in Deutschland, Taiwan, den USA, wo er in Atlanta ein Vertriebsbüro unterhält.

Trendelkamp ist keine Ausnahme.

Immer mehr kleine und mittelgroße Unternehmen suchen ihr Heil außerhalb der Heimat. Denn die politischen Rahmenbedingungen haben sich für den Mittelstand in den letzten Jahren stetig verschlechtert, und auch unter der großen Koalition wird sich daran wohl nichts ändern. Deutliche Investitionsanreize für die Unternehmen fehlen, die angekündigte große Steuerreform für Betriebe wurde auf die lange Bank geschoben, die zaghafte Senkung der Lohnnebenkosten wird konterkariert durch eine wachstumshemmende Mehrwertsteuererhöhung. „Die Vereinbarungen in Berlin“, sagt Anton Börner, Präsident des Bundesverbandes des Deutschen Groß- und Außenhandels (BGA), „dürften für einen weiteren Push ins Ausland sorgen.“

Vorbei die Zeiten, in denen der Gang ins Ausland als Domäne der Großen galt und sich Mittelständler auf die Faustregel verlassen konnten: je größer, desto mehr internationales Engagement, und je kleiner, umso konzentrierter auf den heimischen Markt. Denn auch dort ist die Globalisierung längst angekommen, haben sich die »

Nur einen Schuh frei

Spezial Mittelstand

- 76 Internationalisierung** Schlechte politische Rahmenbedingungen, schrumpfende Heimatmärkte: Warum immer mehr Mittelständler aufs Ausland setzen.
- 84 Interview** Mittelstandsexperte Peter May über Stimmung und Strategien unter der großen Koalition.
- 145 Beiräte** Wie ein Hamburger Mittelständler externe Hilfe für seine Expansion nutzt.
- 148 Finanzierung** Sogar kleine Unternehmen erschließen neue, innovative Geldquellen.
- 154 Informationstechnologie** Warum Mittelständler bei den Softwareriesen oft nicht die optimale Lösung finden.
- 156 Nachfolge** Wie der neue Chef des Teeversenders Paul Schrader die Zukunft des Traditionshauses sichert.



SS

Stahlbauer Trendelkamp
Heil außerhalb der Heimat statt
lebenslänglich Deutschland



Sartorius-Chef Kreuzburg Starke Impulse aus dem Ausland sichern Standorte in Deutschland

Wettbewerbsbedingungen deutlich verschärft. Die fortschreitende Vernetzung der globalen Einzelmärkte zwingt längst auch immer kleinere Mittelständler, den stagnierenden Heimatmarkt zu verlassen und ihre Chance im Ausland zu suchen. Und zwar nicht mehr nur, um in Osteuropa oder in Asien billiger zu produzieren als im Hochlohnland Deutschland. Immer wichtiger wird es, ausländische Absatzmärkte zu erschließen. „Egal, ob großer Automobilzulieferer oder der kleine Fünf-Mann-Betrieb – fast jeder Mittelständler steht heute im globalen Wettbewerb“, sagt Peter May, Leiter der Intes Akademie für Familienunternehmen. „Sie alle müssen ihr Unternehmen konsequent internationalisieren.“

Wie das geht, zeigen einige Vorreiter – sie sichern auch Deutschlands Stellung als Exportweltmeister: Denn dass der Mittelstand noch immer knapp 60 Prozent des Bruttoinlandsprodukts erwirtschaftet und knapp 70 Prozent aller Arbeitsplätze sowie rund 80 Prozent der Lehrstellen bereitstellt, basiert immer seltener auf den wirtschaftlichen Erfolgen in der Heimat. Der Frankfurter Mittelständler Poly-clip etwa dominiert den Weltmarkt für Wurstverpackungen. Truma aus Putzbrunn bei München ist bei Caravan-Heizungen unentbehrlich. Und das Unternehmen Achenbach Buschhütten hält mit seinen Aluminiumfolien-Walzwerken einen Marktanteil von 70 Prozent, hat schon Anlagen

nach Xiamen und Shanghai geliefert. „Die erfolgreichsten Unternehmen sind Marktführer in einer Nische“, sagt Mittelstandsexperte May. „Aber Nischen sind heute nicht mehr national, sondern europäisch oder weltweit definiert.“

Tatsächlich suchen immer mehr Mittelständler erfolgreich ihre Chance im Ausland. Das ermittelte der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) in einer Umfrage unter 4400 Unternehmen. Die Erwartungen der kleinen Mittelständler erfüllen sich beim Schritt über die Grenze zu 84 Prozent, bei großen Mittelständlern sogar zu 93 Prozent. Umsatz und Personalbestand steigen nicht nur außerhalb Deutschlands, sondern auch hier zu Lande. „Gerade die kleinen und mittleren Unternehmen behaupten sich zusehends erfolgreicher auf den Weltmärkten“, sagt DIHK-Präsident Ludwig Georg Braun.

Der Melsunger Firmenspatriarch in fünfter Generation begann selbst schon in den

„Nischen sind heute nicht mehr national, sondern global definiert“

Siebzigerjahren, sein Unternehmen für Medizintechnik zu internationalisieren, beschäftigt von den derzeit 30 000 Mitarbeitern gut 21 000 im Ausland, liefert in gut 50 Länder und beherrscht den Weltmarkt von Einweg-Kanülen bis zu intensivmedizinischen Spritzenpumpen.

Zählte Braun mit seinem Drang ins Ausland lange zur mittelständischen Avantgarde, diktiert nun der wachsende Konkurrenzdruck vielfach das Handeln. „Aus der Not im Inland machen die Unternehmen eine Tugend im Ausland“, sagt Harald Grefe von der Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen. Selbst urdeutsche Unternehmen brechen mit ihrer jahrzehntlang gepflegten Doktrin, nur in der Heimat zu produzieren, sogar der Waschmaschinenhersteller Miele lässt seit neuestem Waschtrommeln für Toplader in Tschechien fertigen.

Auch Sartorius, Spezialist für Labor- und Prozesstechnologie aus Göttingen mit einem Umsatz von 468 Millionen Euro, ist bereits in mehr als 100 Ländern vertreten. In mehr als 40 gibt es eigene Tochterunternehmen, produziert wird in den USA, in Bangalore und seit zehn Jahren auch in Peking. Kern des Unternehmenserfolgs: eine weltweit vernetzte Fertigung auf der Basis von standardisierten Komponenten.

Beispiel Laborwaagen: Die Folientasten kommen aus Malaysia, zusammengeschraubt werden die Geräte in China. Für die Produktion benötigte Grundstoffe kauft Sartorius vor allem von Zulieferern vor Ort. Da die meisten Zulieferländer an den Dollar gebunden sind, sinkt so das Währungsrisiko. Am stärksten wächst Sartorius derzeit in Asien – wovon auch der Heimatmarkt profitiert. Denn die Kernkompetenz bleibt in Deutschland – nämlich die Entwicklung der Wägesysteme, ein hochkomplexer Prozess mit hoher Wertschöpfung. Obwohl der Umsatz im deutschen Markt nicht zulegt, wächst der Standort Göttingen – von den derzeit 3800 Mitarbeitern arbeiten 500 in Europa, 500 in Asien, 500 in den USA und noch immer 1800 am Stammsitz Göttingen sowie weitere 500 Mitarbeiter an anderen Standorten in Deutschland. „Zur Internationalisierung gibt es keine Alternative, die starken Impulse kommen von außerhalb Deutschlands“, sagt Sartorius-Chef Joachim Kreuzburg. „Nur so aber können wir den Standort in Deutschland halten.“

Selbst Handwerksbetriebe suchen ihr Glück schon im Ausland. So wie der Fensterbauer Hans Beyer aus Hamburg. Der Familienunternehmer in vierter Generation gab Mitte der Neunzigerjahre bosnischen Flüchtlingen in seinem Betrieb Arbeit. »

Mit ihnen hat Beyer mittlerweile in Odzak (Bosnien-Herzegowina) eine Firma gegründet. Dorthin liefert Beyer jede Woche Holz und spezialgedämmtes Glas per Laster, das dort mit den per Internet gelieferten Daten zu Fenstern gebaut und wieder nach Hamburg geliefert wird. „Nur durch diese Verlagerung der Massenfertigung“, sagt Beyer, könne er die 80 Beschäftigten seines Innenausbaubetriebes „im Hochlohnland Deutschland gegen die Wettbewerber aus Polen und dem Baltikum behaupten“.

Auch der Dresdner Dachdeckermeister Claus Dittrich hat Billigkonkurrenz aus Polen. Doch Dittrich ging den umgekehrten Weg: In Breslau übernahm sein Betrieb in der Galeria Dominikanska die Arbeiten für den Vollwärmeschutz und Abdichtungen. Sein Vorteil: Der Bauträger wollte nach deutschem, wenn auch teurerem Standard bauen. Und Dittrich war mit seinem Know-how und kapitalintensiven Maschinen zur Stelle. Inzwischen ist Dittrich zu 50 Prozent an einem deutsch-polnischen Unternehmen mit 30 Beschäftigten in Breslau beteiligt. Mirski & Dittrich ist heute sogar im irischen Dublin aktiv. Seinen polnischen Partner hatte er zuvor in Deutschland bei Bauarbeiten kennen und schätzen gelernt.

Solche persönlichen Kontakte sind typisch beim Gang ins Ausland. Denn während die Konzerne mit ganzen Stabsabteilungen, externen Beratungsunternehmen und der politischen Flankierung durch die Bundesregierung auf dem internationalen Parkett agieren können, müssen Mittelständler mit viel bescheideneren Ressourcen zurechtkommen. Dabei sollten gerade Mittelständler den Schritt ins Ausland besonders gut vorbereiten, sagt McKinsey-Berater Holger Klein, „weil viele nur einen Schuss frei haben“. Anstatt sich grundsätzlich klar zu machen, welche Märkte am besten zu ihnen passen, welche Produkte in welcher Qualität sich dort fertigen und verkaufen lassen, und dann über den passenden Auftritt auf diesen Märkten nachzudenken – Im- und Export oder Direktinvestitionen, Joint Ventures oder eigene Betriebe –, orientierten sich Mittelständler zu sehr an der kulturellen Nähe und persönlichen Zufälligkeiten, sagt Klein.

„Man wird leicht betriebsblind“, sagt auch Andreas Pfannenbergl. Weil der Chef des gleichnamigen Hamburger Familienunternehmens, in Deutschland nach eigenen Angaben Marktführer für Warnleuchten und Schaltschrankausrüstungen, genau das vermeiden wollte, setzt er auf externe Hilfe: Ein Beirat unterstützt ihn, vor allem in Fragen der internationalen Expansion.

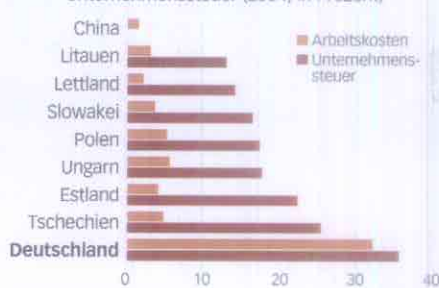
Doch auch bei noch so gründlicher Vorbereitung müssen Fehlschläge einkalkuliert werden. Dies gilt vor allem für den ebenso faszinierenden wie risikoreichen chinesischen Markt. „Jedes dritte Unternehmen scheitert dort“, warnt Jutta Ludwig von der deutschen Auslandshandelskammer in Peking. Ohne ein- bis zweijährige Vorbereitung und gründliche Auswahl von Geschäftspartnern sollte niemand in China investieren – seien die niedrigen Produktionskosten mit Stundenlöhnen von wenigen Cent auch noch so verlockend. Denn oft verlieren die Unternehmen in China nicht nur Geld und Nerven, sondern ihr wichtigstes Kapital, das Know-how. Legion sind inzwischen die gescheiterten Joint Ventures, bei denen die chinesischen Vertragspartner mit den Blaupausen nur wenige hundert Meter weiter ein eigenes Unternehmen aufgezogen und die Deutschen aus dem Markt gedrängt haben.

Doch wer, wie der westfälische Stahlbauer Trendelkamp, den Sprung über die Grenze schafft, wird belohnt. Schluss mit erdrückenden Vorschriften, Meldepflichten und hohen Lohnnebenkosten. „Da“, sagt Trendelkamp, „bekommt man ein ganz neues Lebensgefühl.“

christian.ramthun@wiwo.de | Berlin

Östliche Verlockungen

Arbeitskosten (2002, je Stunde in Euro) und Unternehmenssteuer (2004, in Prozent)



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

WirtschaftsWoche

Hoffen auf den Export

Wie Mittelständler ihre Geschäftslage einschätzen (in Prozent)



Quelle: DIHK Mittelstandsreport 2005

WirtschaftsWoche