

Ab ins Ausland

Amerika, China, Südostasien: Wie der deutsche Mittelstand zum Global Player avancierte und wie sich die Firmen im Ausland finanzieren können



ZF-Produktion in Amerika: Wer größere Aufträge möchte, muss mit der Fertigung zu den Kunden ziehen

Vom beschaulichen Bodenseekreis ins Mekka der Autoindustrie Amerikas. In Auburn Hills, unweit der Autostadt Detroit, läuft die Produktion von Weber Automotive derzeit auf Hochtouren. Das Familienunternehmen aus der 12000-Seelen-Gemeinde Marktdorf unweit des Bodensees fertigt und bearbeitet Gehäuseteile einer Weltneuheit: eines 9-Gang-Automatikgetriebes des Autozulieferers ZF Friedrichshafen. Noch in diesem Jahr wird es erstmals in einem Serienfahrzeug zum Einsatz kommen – beim runderneuerten Range Rover Evoque. In ein paar Monaten soll das Getriebe dann auch in den neuen Jeep Cherokee eingebaut werden.

Global Player. Mit 690 Mitarbeitern ist das Familienunternehmen vom Bodensee das, was man hierzulande Mittelstand nennt. Dennoch ist Auburn Hills alles andere als ein exotisches Experiment. Es ist bereits der zweite Produktionsstandort in Amerika. Weber Automotive steht damit exemplarisch für den Umbruch, den die Autozuliefererbranche durchlebt. Denn die Aufträge für Auburn Hills gäbe es für das Unternehmen nicht, wenn es diese Produktion nicht aufgebaut hätte. In Deutschland fertigt ZF seine Getriebegehäuse zumeist selbst. Doch selbst einer der größten Zulieferer der Zunft untersteht dem Primat der Branche. Die Zulieferer müssen vor Ort sein. Wo auch immer der Autohersteller produziert.

Der deutsche Mittelstand ist längst ein Global Player. Ob er will oder nicht. Denn die Autohersteller wollen in ihren wichtigsten Absatzmärkten auch produzieren. Und fordern von ihren Zulieferern, ebenfalls vor Ort zu sein. „Bis 2025 wird der Wandel der Automobilindustrie noch massiver werden. Die Herausforderungen für Hersteller und Zulieferer sind immens“, urteilen die Experten der Unternehmensberatung Oliver Wyman in ihrer Studie zur Zukunft der Autoindustrie mit dem Titel „FAST 2025“. Noch im Jahr 2007 wurde weltweit jedes vierte Auto in Europa gebaut. Mittlerweile ist der Anteil bei rund 15 Prozent angelangt. Und der Trend wird sich fortsetzen, erwarten Experten. Was zählt, sind kurze Wege und niedrige Transportkosten. Selbst bei innovationsgetriebenen und mit Prestige aufgeladenen Produkten „Made in Germany“.

Rasanten Wachstum. Aber die Herausforderungen bergen ebenso große Chancen. Rund 67 Millionen Pkws wurden im vergangenen Jahr weltweit neu zugelassen. Bis zum Jahr 2017 wird diese Zahl um fast 40 Prozent auf 91,1 Millionen Autos anwachsen, erwarten Experten der Unternehmensberatung KPMG. In den darauffolgenden zehn Jahren könnte der Absatz dann nochmals um ein Drittel zulegen (s. Grafik „Mobile Zukunft“ S. 72).

Die Musik spielt natürlich vor allem in Übersee. China ist mit einem Anteil an den Neuzulassungen von 21,4 Prozent schon jetzt der größte Automarkt der Welt. Gefolgt von Nordamerika (19,9 Prozent). Während in Westeuropa, dem drittgrößten Fahrzeugmarkt, die Zulassungszahlen seit dem Jahr 2009 konstant zurückgehen, konnte die Autoindustrie in China und Amerika den Absatz zuletzt zweistellig steigern. Die Größenunterschiede sind gewaltig. So wurden etwa in der Autonation Deutschland im vergangenen Jahr rund 3,3 Millionen Neufahrzeuge verkauft. In den USA waren es mehr als 14 Milli-

onen, in China gar 15,5 Millionen (s. Grafik „Volle Fahrt nach Übersee“ S. 72).

Damit erklärt sich schon fast von allein, warum BMW, Daimler & Co. verstärkt in den USA und in China produzieren. Hinzu kommt, dass die Vielfalt auf Grund immer neuer Kundenwünsche ständig zunimmt. „Kamen Anfang der 90er-Jahre Audi, BMW oder Mercedes noch mit jeweils sieben bis acht Modellen aus, so hat sich diese Zahl inzwischen verdreifacht“, so die Oliver Wyman-Experten. Die Hersteller müssen flexibler reagieren können. Und schneller liefern. Dadurch werden die Herausforderungen für die Zulieferer immer komplexer. „Schon allein durch die immer kürzeren Produktlebenszyklen“, wie die Experten betonen.

Höherer Wertschöpfungsanteil. Zumal die Hersteller immer mehr Verantwortung auf ihre Zulieferer abwälzen. Gemessen an der Wertschöpfung, rechnen die Berater von Oliver Wyman damit, dass der Anteil der Hersteller allein bei Forschung und Entwicklung von heute 60 auf 47 Prozent im Jahr 2025 sinkt – der Anteil der Zulieferer entsprechend steigt. Auch bei der Produktion wird sich die Arbeitsteilung noch extremer verschieben. Kamen die Zulieferer bislang auf einen Anteil von 65 Prozent, wird er bis 2025 auf 71 Prozent steigen. Insgesamt werden auf die Zulieferer dann 69 Prozent der Wertschöpfung entfallen (s. Grafik „Wer die Autos baut“ S. 74).

Sie tragen also mehr und mehr zur Entstehung eines Automobils bei. Das heißt noch lange nicht, dass sich ihre Position dadurch auch tatsächlich verbessert. Im Gegenteil. Denn die Hersteller ziehen die Schrauben immer weiter an. Heißt für die Zulieferer: höherer Investitionsbedarf, steigende Vorlaufkosten – und schlussendlich auch größere Risiken. Besonders gilt das für die kleineren Unternehmen aus dem Mittelstand, die meist den großen Zulieferern zuarbeiten. Schließlich stehen sie am Anfang der automobilen Nahrungskette. Sie müssen vor Ort sein, selbst in den entlegensten Provinzen der Welt. Sie müssen in Vorleistung gehen, also größere Risiken in Kauf nehmen. Und sie müssen auf Rendite verzichten. Sonst können sie zusehen, wie das Geschäft jemand anderes übernimmt.

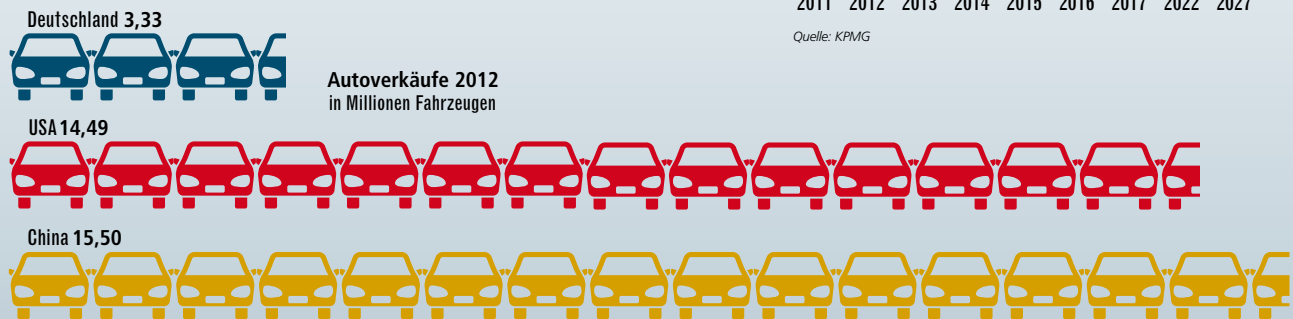
Eine Frage des Geldes. Eine der ganz großen Hürden: die Finanzierung. Multimilliardenkonzerne tun sich leicht, auf der grünen Wiese in Amerika oder China ein Werk aufzubauen. Aber ein Mittelständler mit 500 oder 700 Mitarbeitern? Der verfügt im Zweifel weder über die nötigen personellen Ressourcen noch über die Finanzmittel. Und damit beginnen die Herausforderungen. Große Unternehmen finanzieren dort, wo sie investieren. Doch für kleinere Unternehmen ist es sehr schwierig, im Ausland einen Finanzierer zu finden. Das gilt selbst für Firmen mit Jahresumsätzen von 200 Millionen Euro. Beispiel Amerika. Dortige Banken achten bei Unternehmenskrediten vor allem auf eines: das Rating der großen Agenturen wie Standard & Poor's oder Moody's. Kleinere deutsche Mittelständler verfügen in aller Regel über keine solche Bonitätsnote.

Blieben also die Hausbanken. Doch die sind, wissen Mittelständler zu berichten, mit der Finanzierung der Immobilie im Ausland für das Werk und mit dem Umlaufvermögen teils am Rand ihrer Möglichkeiten. Mehr ►

AUTOMÄRKTE

Volle Fahrt nach Übersee

China, Amerika – und dann kommt lange nichts. Mit 15,5 Millionen verkauften Fahrzeugen 2012 ist das Reich der Mitte der größte Automarkt der Welt, gefolgt von Nordamerika. Im Gegensatz zu Westeuropa sind überdies die Wachstumsraten in den beiden Megamärkten zweistellig.

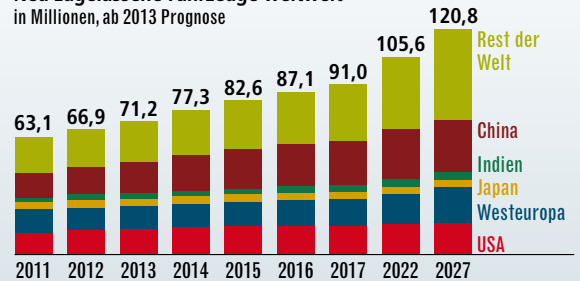


Quelle: Thomson Reuters Datastream

Mobile Zukunft

Bis 2017 dürfte die Zahl der Neuzulassungen um fast 40 Prozent zulegen, erwarten die Experten der Unternehmensberatung KPMG. In den darauffolgenden zehn Jahren könnte der Pkw-Absatz dann nochmals um ein Drittel wachsen. Getrieben wird das Wachstum vor allem von China und den Schwellenländern.

Neu zugelassene Fahrzeuge weltweit in Millionen, ab 2013 Prognose



Quelle: KPMG

noch als im Inland nutzen die Unternehmen daher vor allem bei der Anschaffung von teuren Produktionsmaschinen im Ausland die Möglichkeiten des Leasings. Dabei geht es den Mittelständlern weniger darum, ein Alternativangebot zur Hausbank zu haben oder in den Genuss der Bilanzvorteile des Leasings kommen zu können. Fast wichtiger ist es, überhaupt eine Finanzierung zu bekommen. „Auf Grund ihres Objekt-Know-hows ist es Leasing-Gesellschaften möglich, die Einführung innovativer Produkte oder Investitionen in neue Märkte zu unterstützen, während sich Kreditinstitute eher zurückhaltend zeigen“, heißt es im Jahresbericht des Bundesverbands Deutscher Leasing-Unternehmen.

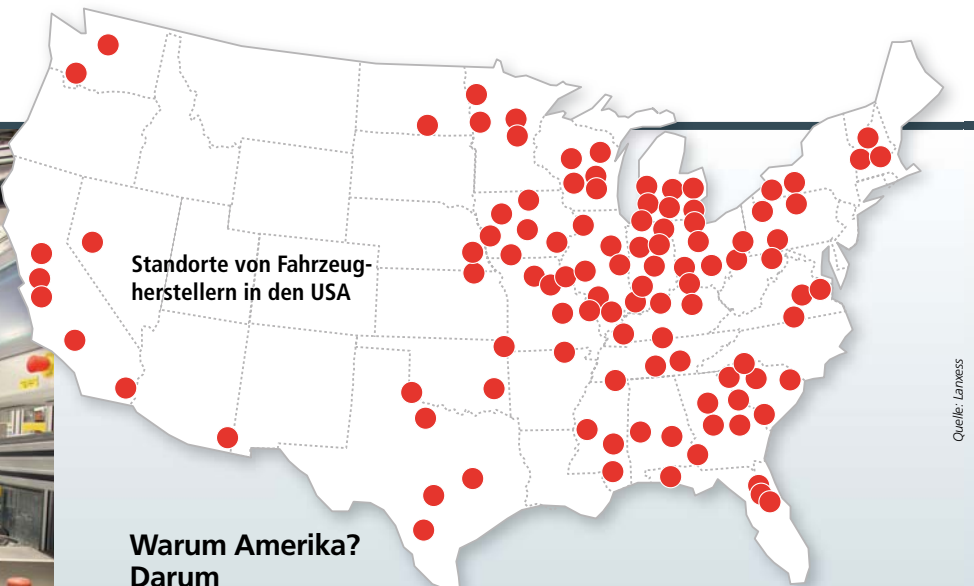
Ab nach Amerika. Wie groß der Bedarf ist, macht eine aktuelle Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) deutlich: Noch nie planten so viele deutsche Industrieunternehmen den Schritt in die Ferne. 46 Prozent der Befragten gaben an, im Ausland investieren zu wollen. Dabei geht es den meisten eher weniger darum, möglichst günstig fertigen zu können. Im Gegenteil: „Die Unternehmen setzen verstärkt auf den Ausbau von Produktionsstätten zur Markterschließung“, erklären die DIHK-Experten in ihrer Studie.

Wie wichtig das Vor-Ort-Sein inzwischen ist, zeigen die Salden der Investitionspläne für In- und Ausland. Über Jahre hinweg entwickelten sich beide weitgehend parallel. Doch zuletzt öffnete sich die Schere deutlich (s. Grafik „Der Drang in die Ferne“ S. 74). Das Ausland ist für die Unternehmen derzeit das klar attraktivere Investitionsziel als der Heimatmarkt. Ganz oben auf der Liste der Regionen, in denen Märkte erschlossen werden sol-

len, stehen für die deutschen Industrieunternehmen Nordamerika, China und Südamerika. Bei der Produktionsverlagerung aus Kostengründen schielt die Industrie dagegen vor allem auf die Niedriglohnländer in Europa. Insgesamt ist Hauptanziehungspunkt der Investitionen deutscher Industrieunternehmen: China. Überraschend: Bei der diesjährigen Umfrage kletterten die USA auf Rang drei der wichtigsten Expansionsländer.

Dass gerade in der Autoindustrie die Produktionsverlagerungen ins Ausland nicht kostengetrieben sind, bestätigen Branchenspezialisten. Viele Produktionslinien verfügen über einen sehr hohen Grad an Automatisierung. Da spielen die Personalkosten eine eher untergeordnete Rolle in der Kalkulation. Die produzierten Teile kosten in der Herstellung selbst in China annähernd das Gleiche wie hierzulande. Da die meisten Zulieferer die Teile, die im Ausland produziert werden sollen, bereits zu Hause fertigen, geht es darum, die Anlage im Ausland zu spiegeln, wie Produktionsexperten das schlicht nennen. Heißt: möglichst alles gleich machen. Nur eben auf einem anderen Kontinent.

Wenn Autozulieferer ihre Anlage leasen, bringt das Vorteile mit sich. Im In- wie im Ausland. In erster Linie schont diese Finanzierungsform die Bilanz. Das Eigenkapital wird nicht angegriffen, und es ist meist weniger Liquidität gebunden als bei einer klassischen Bankfinanzierung. Zumindest bei den Auslandswerken sind die klassischen Bilanzvorteile des Leasings für mittelständische Unternehmen aber fast schon nebensächlich. Hier spielen ganz andere Argumente eine Rolle. Schließlich sind Deutschlands Mittelständler nicht selten Familienunternehmen mit eini-



Standorte von Fahrzeugherstellern in den USA

Quelle: Lamress

Warum Amerika? Darum

Es gibt keinen namhaften Autohersteller auf der Welt, der nicht mindestens ein Werk in den USA betreibt. Die Punkte zeigen ausschließlich Produktionsstätten von Autoherstellern. Selbst nichtamerikanische Konzerne wie Toyota unterhalten mittlerweile bis zu sieben verschiedene Fertigungsstätten. Auffällig: Extrem viele Werke stehen im Osten Amerikas. Branchenkenner sprechen hier vom Autogürtel, der sich von Nord nach Süd zieht.

Getriebefertigung: Was zählt, ist die Nähe zum Hersteller

gen hundert Mitarbeitern. Sie müssen mit ihren Ressourcen ganz anders haushalten als Milliardenkonzerne wie die großen deutschen Autohersteller.

„Viele Leasing-Gesellschaften begleiten ihre Kunden in diese neuen Märkte. Sie sind mit Tochtergesellschaften, Niederlassungen oder Kooperationen im Ausland vertreten und damit in der Lage, ihren Kunden auch dort mit Rat und Tat zur Seite zu stehen“, erklärt Horst Fittler, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands Deutscher Leasing-Unternehmen. „Länderübergreifend ermöglicht dies eine integrierte Investitions- und Finanzierungsstrategie mit grenzüberschreitenden Lösungen aus einer Hand.“

Was bedeutet das konkret? „Unsere Kunden müssen sich zum Beispiel nicht in ausländisches Recht einarbeiten, um Maschinen zu finanzieren“, erläutert Salvatore Passarelli, Vorstandschef der Süddeutschen Leasing AG (SDL). Das Unternehmen aus Elchingen ist spezialisiert auf die Finanzierung von Maschinen für die Autoindustrie und finanzierte auch die eingangs erwähnten beiden Produktionslinien von Weber in Auburn Hills. Die Rechtsvereinfachung spart zudem Geld. Ein Finanzierungsvertrag etwa in Amerika könne schnell 20 Seiten haben. In Juristen-Fachenglisch. „So einen Vertrag von einer amerikanischen Anwaltskanzlei und eventuell von Steuerexperten prüfen zu lassen, kann sehr teuer werden“, erklärt der Fachmann. Hinzu kommen völlig andere Eigentumsrechte wie etwa hierzulande. So gibt es beispielsweise in den USA für Maschinen eine Art Grundbuch. Dort könne im Prinzip jeder die Sicherung von Rechten anmelden oder eintragen lassen, erklärt der Experte. Selbst wenn es noch gar keine Forderung gibt, sondern lediglich die

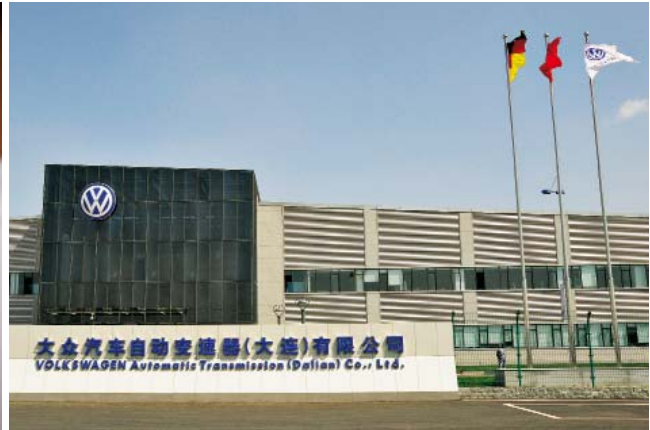
Erwartung, irgendwann eine zu haben. Fallstricke wie diese machen Finanzierungen komplizierter – und einen Rechtsbeistand vor Ort umso wichtiger. Am einfachsten entgehen können Unternehmen dem durch einen Finanzierungspartner in der Heimat. Der Vorteil beim Leasing hierzulande ist, dass der Unternehmer mit einem hier ansässigen Unternehmen einen deutschen Vertrag schließt. Nach deutschem Recht.

Und China? In China, dem anderen großen Auto-Wachstumsmarkt, wird das Thema Fremdfinanzierung für einen deutschen Mittelständler erst recht zum Spießrutenlauf. Wenn nicht gar zu einem aussichtslosen Unterfangen. Das Bankensystem steckt noch mitten in der Entwicklung. Und die Kreditmittel für Anlagegüter und Maschinen werden nur sehr restriktiv vergeben. Hinzu kommt, dass ausländische Unternehmen im Reich der Mitte nicht wirklich auf Rechtssicherheit hoffen können. Daher setzen gerade mittelständische Unternehmen inzwischen immer häufiger auf sogenannte Cross-Border-Leasing-Modelle. „Wesentlicher Unterschied ist, dass der Leasing-Nehmer das deutsche Unternehmen ist und das Recht eingeräumt bekommt, die Maschinen an die ausländische Tochtergesellschaft weiterzuvermieten“, sagt SDL-Vorstand Passarelli. Besitzer bleibt der in Deutschland ansässige Leasing-Geber. Ähnlich wie eben eine Autobank das Fahrzeug besitzt, das sie an den Endkunden verleast. Für die Unternehmen vereinfacht es den Prozess, weil sie die Themen Steuern und Recht in bewährter heimischer Manier behandeln können.

Arbeit gibt es für die Mittelständler schließlich bereits genug, wenn es darum geht, in China oder auch in ►



BMW in China: Kurze Wege, niedrige Transportkosten – Zulieferer müssen vor Ort sein



VW in China: Immer mehr gleiche Teile in verschiedenen Modellen bringen deutlich größere Einzelaufträge

den USA eine Produktion aus dem Boden zu stampfen. Und dabei auch noch auskömmliche Renditen zu erwirtschaften. Denn auch hier ziehen die Hersteller die Schrauben an. In der Vergangenheit lag die Durchschnittsrendite der Zulieferer etwa eineinhalb Prozentpunkte über dem Niveau der Hersteller. „Jetzt berühren sich die Kurven erstmals“, erklärt Marcus Berret, Autoexperte bei der Unternehmensberatung Roland Berger. Dabei tragen die Lieferanten nicht selten ein größeres Risiko als ihre eigenen Kunden. Und bräuchten schon deshalb einen Risikoaufschlag.

Größere Aufträge. Denn die Verschiebungen der Autobranche gehen nicht nur hin zur Produktion vor Ort. Durch die Plattformstrategien der Hersteller werden in immer mehr Modellen immer mehr gleiche Teile verbaut. Das vergrößert die Volumina der einzelnen Aufträge natürlich massiv. Einerseits. Kehrseite ist, dass dadurch auch die Zulieferer schneller größere Stückzahlen produzieren können oder mit einem deutlich größeren Vorlauf ope-

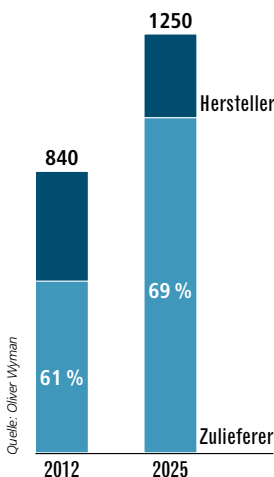
rieren müssen. Was das Risiko, auf dem eigenen Lager sitzenzubleiben, erhöht. Ganz sicher aber die Finanzen stärker strapaziert. „Wenn ein Teil mal zwei Tage nicht lieferbar ist, steht beim Hersteller sofort das Band still. Das darf unter keinen Umständen passieren“, erklärt ein Autoexperte. Auf Grund der vielen Gleichteile in unterschiedlichen Modellen verringern die Autohersteller auch die Zahl der Zulieferer. Und da die einzelnen Aufträge immer größer werden, sind die Lieferanten immer weniger in der Lage, auch einmal nein zu sagen.

Dennoch: Bislang ist der Global Player Mittelstand eine deutsche Erfolgsgeschichte. Das zeigen auch die Erfahrungen von Finanzierungsspezialisten. Denn die Frage, ob im Ausland schon mal ein Kuckuck angebracht werden musste, weil ein Kunde nicht mehr zahlen konnte, kann Salvatore Passarelli mit einem zufriedenen „Nein“ beantworten. ■

PETER BLOED

Wer die Autos baut

Die Hersteller setzen das Auto zwar am Ende zusammen. Doch ihr Anteil an der Wertschöpfung der eigenen Produkte sinkt immer weiter. Derzeit kommen die Hersteller im Schnitt noch auf 39 Prozent. Bis 2025 wird der Anteil weiter auf 31 Prozent sinken, erwarten Experten. In der Produktion dürfte der Anteil der Hersteller bis 2025 sogar auf unter 30 Prozent fallen.

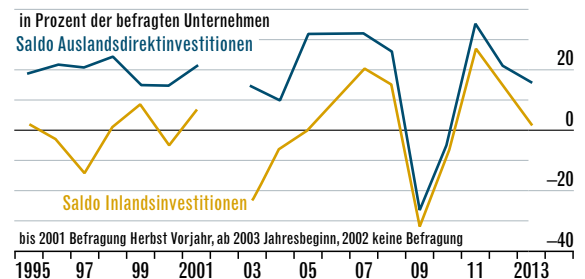


Wertschöpfung in der Automobilindustrie
in Milliarden Euro, 2025 Prognose

Der Drang in die Ferne

Erstmals seit vielen Jahren öffnet sich die Schere zwischen Auslands- und Inlandsinvestitionen deutlich. Deutsche Industriekonzerne setzen derzeit vor allem auf die Expansion im Ausland.

Investitionsabsichten der Industrieunternehmen



Quelle: DIHK

