

# Neue Chancen für weiteres Wachstum

## Direkt in neue Auslandswachstumsmärkte einsteigen

Die deutschen Maschinenbauer drängt es weiterhin ins Ausland. Eine große Mehrheit der Firmen wollen bis 2015 ihre Umsätze jenseits des Heimatmarktes erhöhen. Im Blickfeld sind vor allem die USA und China – die stärksten Absatzmärkte für Maschinen und Anlagen aus Deutschland.

**D**ie Globalisierung hat auch den Mittelstand inzwischen voll erfasst: Über zwanzig Prozent der mittelständischen Unternehmen in Deutschland sind bereits auf ausländischen Märkten aktiv. Im Maschinen- und Anlagenbau rangiert Deutschland noch immer als Exportweltmeister. So errechnete der

VDMA für 2012 einen Anteil deutscher Produkte von 16,1 Prozent auf den Weltexportmärkten für Maschinen und Anlagen. Die Gründe für ein Auslandsengagement sind vielfältig: Zulieferer beispielsweise in der Automobilindustrie müssen inzwischen häufig Produktionskapazitäten in direkter Nähe zu den Auslandswerken der Hersteller bereitstellen, um weiter im

Ins Ausland zu expandieren, kann sich für die Hersteller von Maschinen und Anlagen lohnen – sofern das Finanzierungsmodell stimmt.



Bild: Sergey Nivens - Fotolia



**ke NEXT  
Crossmedia**

Ein Interview mit Dr. Thomas Kuhmann von Lehel Invest Bayern finden Sie unter [www.konstruktion.de/30058](http://www.konstruktion.de/30058)

Oder Sie nutzen den nebenstehenden QR-Code mit Ihrem internetfähigen Handy. Einfach abfotografieren und lossurfen. Infos zur Nutzung des QR-Codes finden Sie unter [www.konstruktion.de/qrcode](http://www.konstruktion.de/qrcode)

Geschäft zu bleiben. Speziell in Asien ist das ein lohnendes Investment, denn die Region avanciert zu einem der größten Absatzmärkte für Fahrzeuge. China ist schon heute der größte Automarkt der Welt; und die für das Jahr 2015 geplante asiatische Wirtschaftsgemeinschaft der ASEAN-Staaten (AEC) wird nach Expertenmeinung das Wachstum weiter stärken und den Marktzugang für viele Unternehmen vereinfachen.

Aber auch die zunehmende Saturierung der inländischen und europäischen Märkte treibt viele Unternehmer ins Ausland. Gingen noch vor zwanzig Jahren rund die Hälfte der Exporte in die heutige Euro-Zone, sind es aktuell nur noch etwa 37 Prozent. Wiederum spielen besonders die Schwellenländer Asiens als Exportadresse für deutsche Unternehmen eine zunehmend wichtige Rolle.

**Basel III erschwert den Zugang zu Krediten**

Die Chancen für ein Auslandsinvestment stehen nicht schlecht, denn die Markenzeichen „Made in Germany“ oder „Managed in Germany“ genießen auf den Weltmärkten nach wie vor einen hervorragenden Ruf. Dennoch hat laut einer TNS Infratest-Studie bisher rund ein Drittel der befragten Unternehmen den Sprung

über die heimischen Grenzen nicht gewagt. „Ein Grund für das Zögern vieler Unternehmer ist das Fehlen attraktiver Finanzierungsmodelle“, sagt Dr. Thomas Kuhmann von Lehel Invest Bayern (LIB), der sich mit einem Team von Spezialisten auf die Finanzierung des Auslandswachstums im süddeutschen Mittelstand spezialisiert hat. „Die Zinsen sind zwar so niedrig wie nie und Kredite deshalb grundsätzlich günstig zu bekommen. Doch angesichts strengerer Regeln für die Kreditvergabe haben Banken vor der Ausgabe größerer Summen inzwischen aufwendige und zeitraubende Prüfungsmechanismen geschaltet.“

Tatsächlich werfen die, unter dem Schlagwort Basel III bekannten, verschärften Regeln für die Kreditvergabe ihre Schatten voraus. Finanzdienstleister sind künftig verpflichtet, mehr Eigenkapital zu hinterlegen und Reserven für Krisenzeiten vorzuhalten. Das bedeutet in der Praxis: Je risikoreicher eine geplante Investition ist, umso teurer wird sie für das Unternehmen, sofern die Bank überhaupt mitspielt. So warnte auch das renommierte Beratungsunternehmen Roland Berger in einer viel beachteten Mittelstands-Studie: Die neuen Basel-III-Richtlinien zur Kreditvergabe wirken sich negativ auf die Unternehmensfinanzierung aus.

**Interview zum Thema**

**Neun Fragen an Ulrich Ackermann, Leiter der Außenwirtschaftsabteilung beim VDMA**

**Welche Länder sind zurzeit als Auslandsstandorte für Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau besonders attraktiv?**

Grundsätzlich investiert der deutsche Maschinen- und Anlagenbau in Länder, die über einen großen Absatzmarkt verfügen und häufig auch eine hohe Marktdynamik aufweisen. Denn niedrige Lohnkosten spielen in unserer Branche nur eine untergeordnete Rolle. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass in den letzten zehn Jahren die Investitionen des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus in Asien außergewöhnlich stark, und zwar um das Achtfache, gestiegen sind. Dagegen sind die Auslandsinvestitionen in unseren traditionellen Auslandsmärkten, wie den EU-Mitgliedern oder den USA, von einem hohen Niveau kommend nur unterdurchschnittlich gewachsen.

**Verzeichnen Sie dabei einen Wandel oder zeichnet sich ein neuer Trend ab?**

Nach der Öffnung Mittel- und Osteuropas hat die deutsche Investitionsgüterindustrie Anfang der 1990er-Jahre massiv in die Märkte vor unserer östlichen Haustür investiert. Ungarn, Polen und Tschechien haben sich dabei zu wichtigen Zulieferplattformen für unsere Industrie entwickelt. Darüber hinaus hat sich der Wandel weg von den etablierten Märkten hin zu Schwellenländern auch bei den Investitionen fortgesetzt. So ist China nicht nur unser wichtigster Exportmarkt weltweit, sondern mittlerweile auch zum zweitwichtigsten Investitionsstandort des Maschinenbaus aufgestiegen. Gerade in den letzten Jahren hat die Anzahl der Produktionsstätten vor Ort stark zugenommen. Aber auch andere Schwellenländer haben von der Globalisierung der deutschen Investitionsgüterindustrie profitiert. Dies gilt insbesondere für Südkorea, Indien und die Türkei.

**Welche Strategien existieren zurzeit bei der Internationalisierung, wie beispielsweise zuerst innerhalb Europas und danach weitere Standorte in der Ferne gründen?**



Bild: VDMA

Ulrich Ackermann, Abteilungsleiter Außenwirtschaft beim VDMA, beschäftigt sich unter anderem mit der Außenwirtschaftsförderung und den Grundsatzfragen der weltwirtschaftlichen Entwicklung und Handelspolitik.

Um den langfristigen Erfolg im Auslandsgeschäft zu sichern, ist der Aufbau einer eigenen Präsenz vor Ort erforderlich. Dies verlangt zum einen die immer anspruchsvollere Kundschaft von den deutschen Maschinenbauern, zum anderen lässt sich nur so die Entwicklung der Zukunftsmärkte zuverlässig begleiten. Und das gilt insbesondere auch für die Beobachtung des lokalen Wettbewerbs. Denn nicht nur die Märkte der Schwellenländer wachsen überdurchschnittlich, sondern auch der Wettbewerb in Ihnen.

**Was sind die wichtigsten Dinge auf die Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau bei der Internationalisierung achten sollten?**

Ganz wichtig ist hier die Konzentration der Kräfte. Unerlässlich ist eine strikte Auswahl und dann Konzentration auf den jeweils wichtigen Auslandsmarkt. Die Begrenztheit der Ressourcen zeigt sich gerade bei mittelständischen Unternehmen schon bei den sogenannten weichen Fak-

**Beteiligungskapital als klare Alternative**

Von diesen Entwicklungen profitieren aktuell bereits die in Deutschland tätigen Beteiligungsgesellschaften. Die Nürnberger Unternehmensberatung Rödl & Partner erkennt in ihrer mittlerweile achten Studie zur deutschen Teilnehmungsbranche ein wachsendes Interesse von Beteiligungsgesellschaften, strategischen Investoren und Family Offices am deutschen Mittelstand. Neben Fragen der Nachfolgeregelung sind gemäß der Untersuchung tatsächlich in erster Linie Finanzierung des Wachstums und internationale Expansion handfeste Gründe für Mittelständler, sich eine Beteiligungsgesellschaft an Bord zu holen. Private-Equity-Häuser, so die Bilanz der Untersuchung, spielen mittlerweile eine entscheidende Rolle bei der Sicherung der Zukunft des Mittelstands in Deutschland.

LIB-Managing-Partner Kuhmann weist darauf hin, dass Teilnehmungsmodelle, die speziell auf eine Auslandsexpansion abzielen, bisher Mangelware sind: „Die vorhandenen Finanzierungsnetzwerke beispielsweise in Bayern unterstützen den Mittelstand zwar gezielt im Inland, aber nicht unbedingt bei den risikoreicheren Auslandsexpansionen. Deshalb kann im Moment nicht jedes Unternehmen die Chance wahr-

toren wie interkultureller Kompetenz und Marktwissen. Aber auch die Rahmenbedingungen vor Ort spielen eine wichtige Rolle. So ist zum Beispiel Russland zwar der viertwichtigste Exportmarkt des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus weltweit, bei den Auslandsinvestitionen der Branche liegt er jedoch weit abgeschlagen hinter Ländern wie beispielsweise Indien oder Brasilien.

**Deutsche Ingenieursprodukte erfüllen ja höchste Ansprüche. Inwiefern reichen in anderen Ländern niedrigere Standards (Stichwort: Middle Segment) und wie sollte ein Maschinenbauer damit umgehen, dass er dann eventuell unterschiedliche Standards herstellt?**

Das Thema mittleres Segment wird in unserer Branche heftig diskutiert. In verschiedenen Studien wurde immer wieder festgestellt, dass deutsche Maschinen für Kunden aus Schwellenländern häufig over-engineered sind. Die Gefahr der Abwanderung solcher Kunden ist groß, zumal auf diesen Märkten immer mehr Anbieter im mittleren Segment auftauchen. Deshalb ist eine frühzeitige und ergebnisoffene Beschäftigung mit einem dualen Geschäftsmodell angezeigt. Das kann bedeuten: Ausbau des weltweiten Premiumangebots und darüber hinaus Erschließung neuer Wachstumspotenziale im mittleren Segment. Denn dieses Segment ist um ein Vielfaches größer als das Premiumsegment und wächst zudem noch wesentlich schneller!

**Wie sieht es denn mit dem lokalen Konkurrenzdruck vor Ort in den Ländern aus? Wie können deutsche Unternehmen dies meistern?**

Viele Wettbewerber des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus haben in den letzten Jahren eine beeindruckende Entwicklung hingelegt. Und das nicht nur durch eigene Aktivitäten und den Nachbau von Maschinen und Anlagen, sondern auch durch die Übernahmen von Maschinenbauunternehmen weltweit. Häufig kommen diese Wettbewerber von einem anderen technologischen Niveau und der deutsche Maschinen- und Anlagenbau dürfte manchen technologischen Vor-

**Veranstaltungstipp**

**VDMA-Tagung Finanzmanagement 2014**

- Am 26. Juni 2014 veranstaltet das Maschinenbau-Institut, ein Unternehmen des VDMA, im Hotel Mövenpick in Oberursel bei Frankfurt am Main eine Tagung zum Thema Finanzmanagement. Darum geht es bei der Tagung: Das Anspringen der Maschinenkonjunktur 2014 stellt die Signale wieder auf Wachstum und Investition. Die Tagung soll die Finanzverantwortlichen der Industrie durch Fachvorträge und Best-Practice-Berichte zu konstruktiven Diskussionen anregen.
- Das detaillierte Programm finden Interessenten voraussichtlich ab April 2014 unter: [www.maschinenbau-institut.de](http://www.maschinenbau-institut.de). Kontakt: [heike.lehmann@vdma.org](mailto:heike.lehmann@vdma.org).

nehmen, sich durch gezielte Investitionen auch international zu etablieren und zu vergrößern.“

Ein Mittelstands-Fonds von 75 Millionen Euro, der ausschließlich in Auslands-Expansionen süddeutscher Mittelständler investiert wird, ist für die Experten von Lehel Invest Bayern darum die einzig richtige Antwort auf den momentanen Bedarf. „Wir finanzieren bewusst keine bereits bestehenden, etablierten Geschäftsfelder, da die heimischen Märkte oftmals saturiert sind. Wir konzentrieren uns stattdessen auf Wachstumsförderung für Auslandsaktivitäten. Als einer der wenigen Anbieter in diesem Bereich schaffen wir durch aktive Teilnehmungen am Unternehmen

sprung verteidigen können. Aber es geht darüber hinaus darum, in diesen Märkten selbst Marktanteile zu erobern und zu sichern. Das verbessert zugleich die Chancen der Investitionsgüterindustrie für einen langfristigen Erfolg. Denn in nicht allzu ferner Zukunft werden viele Maschinenbauer auf den internationalen Märkten, vielleicht auch auf dem deutschen Heimatmarkt, gegen ausländische Wettbewerber antreten müssen.

**Inwiefern hat die Euro-Krise das Vorgehen der Unternehmen bei den Auslandsexpansionen verändert?**

Dazu sind konkrete Aussagen nur schwer möglich. Sicherlich hat der Rückgang des Geschäfts mit den Euro-Mitgliedern in den vergangenen Jahren zu einer Verlangsamung der Investitionsaktivitäten in diesen Partnerländern geführt. Gleichzeitig sind aber die Investitionen in den Wachstumsmärkten unverändert weiter gegangen.

**Was sind die größten Stolpersteine in puncto Finanzierung von Auslandsexpansion?**

Je nachdem, in welchem Auslandsmarkt man sich bewegt, ist die lokale Finanzierung schwierig. So sind beispielsweise in Südamerika die Zinsen so hoch, dass lokale Finanzierungen kaum in Frage kommen. Als Ergebnis werden die meisten Auslandsinvestitionen vom Stammhaus aus finanziert.

**Was raten Sie den Unternehmen, die über einen Auslandsstandort nachdenken, bezüglich der Finanzierung?**

Der VDMA gibt keine Ratschläge zur Finanzierung von Auslandsinvestitionen. Wir weisen jedoch beispielsweise auf Finanzierungsmöglichkeiten in Schwellenländern durch öffentliche Banken, wie die DEG, hin. Der Vorteil ist hier, dass bei DEG-Finanzierungen die Sicherheiten für die Kredite nicht aus Deutschland heraus gegeben werden müssen, sondern aus dem Projekt im Ausland selbst stammen.

Die Fragen stellte Angela Unger, Redaktion



Bild: buchachon - Fotolia

Eine erfolgreiche Auslandsexpansion setzt sich aus mehreren Bausteinen zusammen, wie beispielsweise verlässliche Partner vor Ort oder eine gute Rechtsberatung.

zusätzliche Liquidität, die wiederum den Zugang zu weiteren Krediten vereinfachen kann“, erklärt der Beteiligungsexperte, der früher selbst in der Führung zweier im Familienbesitz befindlicher Unternehmen mit dreistelligen Millionenumsätzen tätig war.

**Aktive Management-Unterstützung**

Wer die Biografien des vierköpfigen Management-Teams bei LIB liest, stellt schnell fest, dass es sich bei keinem der Partner um klassische Banker handelt. „Wir legen großen Wert auf die operative Begleitung und Beratung der Unternehmen während des gesamten Beteiligungszeitraums und bringen gerne unsere

Erfahrung und Kompetenz aktiv in die Entwicklung der internationalen Positionierung der Unternehmen ein, an denen wir beteiligt sind“, sagt beispielsweise Vesa Jormakka, der auf eine erfolgreiche Karriere als Investor und Portfolio-Manager in Europa, den USA und Asien, insbesondere im Telekommunikationsbereich, zurückblickt. „Unsere Gründungspartner vereinen zusammen mehr als 60 Jahre Erfahrung im Beteiligungsgeschäft und verstehen sich nicht als Banker, sondern als Mitunternehmer mit spezifischer Erfahrung in der Auslandsexpansion“, so Jormakka.

Wiederum gibt die Rödl & Partner-Studie den Experten von LIB recht: So sind Management-Fehler mit 59 Prozent der am häufigsten genannte Grund für eine insgesamt zu beobachtende Zunahme nicht zufriedenstellender Portfoliogesellschaften bei den Investoren. Praktisches Know-how ist also gefragt bei Investitionsvolumina, die schnell in eine zweistellige Millionenhöhe erreichen.

**Langfristige Beteiligungen garantieren Erfolg**

Auch die Beteiligungsdauer hat nach Ergebnissen der Studie einen klaren Einfluss auf den Erfolg eines Investments. So hält der Trend zu einer längeren Haltdauer weiterhin an – der Wertzuwachs der Portfoliogesellschaft muss eben erst operativ erarbeitet werden. Gerade für den Mittelstand sieht Thomas Kuhmann hier einen weiteren zentralen Vorteil: „Wir haben unseren Fonds bewusst mit einer Laufzeit von zehn Jahren ausgestattet und eine weitere Verlängerungsoption vorgesehen. Diese Konstruktion erlaubt langjährige Minderheitsbeteiligungen ohne kurzfristigen Exit-Druck und ist somit ein Garant für ausgewogene und erfolgreiche Investments“, so Kuhmann. „Gerade für mittelständische Unternehmen, die nach einer Phase der Auslandsexpansion vielleicht erwägen, das Unternehmen wieder ohne Investor weiterzuführen, bieten wir also sehr gute Voraussetzungen.“

**Tipps für Auslandsaktivitäten**

**Was Mittelständler beachten sollten**

- **Beobachten** Sie über einen längeren Zeitraum den anvisierten Auslandsmarkt und sammeln Sie umfassende Wirtschaftsdaten. Auch politische Informationen können von Interesse sein.
- **Entwickeln** Sie einen klaren, fundierten und nachhaltigen Expansionsplan für Ihre Auslandsaktivitäten. Keinesfalls sollte die Planung auf Basis eines Einzelauftrags beginnen.
- **Stellen** Sie unbedingt **sicher**, dass Sie auch auf verlässliche Partner vor Ort zurückgreifen können, die sich in Ihrem Zielmarkt und im Land hervorragend auskennen.
- **Etablieren** Sie eine Rechtsberatung, die ohne größere Sprachbarrieren funktioniert (die Verhandlungssprache sollte entweder Englisch oder im Idealfall Deutsch sein).
- **Unterschätzen** Sie die erforderlichen Management-Kapazitäten **nicht**. Eine Auslandsaktivität erfordert die volle Aufmerksamkeit der Unternehmensführung und muss schrittweise von oben nach unten delegiert werden.
- **Vernachlässigen** Sie bei allen Auslandsaktivitäten trotzdem **nicht** Ihre angestammten Märkte im Inland. Nur so schützen Sie Ihre Muttergesellschaft, wenn sich die Auslandsaktivitäten nicht so entwickeln, wie geplant. Besonders empfehlenswert ist es, im Rahmen einer Szenario-Planung unterschiedliche Herangehensweisen und Notfallpläne zu entwickeln.
- **Unterschätzen** Sie die notwendigen finanziellen Ressourcen **nicht**. Ein starker Beteiligungspartner hat den Vorteil, dass durch den Mittelzufluss in der Regel auch die Kreditlinien bei der Hausbank ausgeweitet werden können und die Finanzierung des Vorhabens so von Anfang an auf gesunden Beinen steht.

Achim von Michel

**Attraktive Rückkaufsmöglichkeit**

Besonders attraktiv für Unternehmer, die lediglich eine zeitlich begrenzte Zusammenarbeit mit einem Investor suchen, dürfte hierbei die explizit formulierte Put-Option sein. Altgesellschafter erhalten so die Möglichkeit, Anteile beispielsweise durch mehrere Jahresraten aus den insgesamt gestiegenen Gewinnen sukzessive zurückzukaufen. „Wir empfehlen jedem Familienunternehmen, das Wert auf die Fortführung seiner Unternehmertradition legt, nur Deals mit Private-Equity-Gesellschaften abzuschließen, die derartige Rahmenbedingungen bieten“, betont Kuhmann.

Eigenkapital-Engagements von Beteiligungsunternehmen stellen also gerade im Hinblick auf geplante Auslandsaktivitäten eine klare und gut kalkulierbare Alternative zur Bankenfinanzierung an – wenn die Rahmenbedingungen stimmen und der Investor genügend eigenes Knowhow mitbringt. Der grundlegende Optimismus der Beteiligungsgesellschaften für die kommenden Jahre scheint also berechtigt. ■

Autor

Achim von Michel für Lehel Invest