

## Exporte und/oder Auslandsfertigung?

Unser Protagonist, die AKA, hat seine Mission in der Welt darin, die Finanzierung der Exportgeschäfte deutscher Unternehmen zu unterstützen. Sie hat dabei einen starken Bezug zu den mittelgroßen Unternehmen, die als „Hidden Champions“ auf den Weltmärkten eine der Stärken der deutschen Wirtschaft sind. Es ist eine naheliegende Fragestellung darüber nachzudenken, ob diese Mission so wichtig ist wie ehemals oder ob unter den Bedingungen einer globalen Wirtschaft nicht die Auslandsfertigung deutscher Unternehmen zunehmend den Export ersetzt. In diesem Fall würde der zugängliche Tätigkeitsbereich der AKA zunehmend eingeschränkt.

Ich möchte hier nun einen „Lehrbrief“ verfassen, der gegen einen der am weitesten verbreiteten Irrtümer im deutschen Mittelstand angeht, dass nämlich Auslandsfertigungen in Niedriglohnländern – wie z. B. den BRIC-Staaten – generell kostengünstiger seien als die Fertigung im Inland mit nachfolgendem Export. Zum Mittelstand zähle ich hier alle Unternehmen bis 1 Mrd. EUR Umsatz oder 5.000 Beschäftigte.

Über die Notwendigkeit des Exports brauchen wir uns nicht zu unterhalten. „Exportieren“ *neccesso est!* Nur so erhält der „Hidden Champion“ in dem relativ kleinen Weltmarkt, in dem er agiert, die kritische Masse, um sich auf ein Produktsegment konzentrieren zu können. Nur so wird er mit den Anforderungen der Kunden in aller Welt konfrontiert und kann sich mit deren Spezifikationen und mit deren Mengenbedarf weiterentwickeln. Um den Export zu unterstützen und um dem Kunden nach dem Erwerb einen angemessenen „After-market-service“ zu bieten, braucht der Exporteur natürlich in allen größeren Absatzregionen Vertriebsbüros und auch Wertschöpfungseinheiten, vor allem für kundenspezifische Adaptionen des Produktes, Inbetriebnahme und Service. Es ist unstrittig immer eine gute Argumentation für Investitionen im Absatzland, dass damit die Leistungen für die Kunden in diesem Land besser erbracht werden können. Die Rechtfertigung für den Aufbau einer Auslandsfertigung reicht aber weiter. Die – gegenüber dem Heimatstandort vermuteten – niedrigeren Kosten sind das Hauptargument. Daher dient die Fertigung im Auslandsstandort nicht nur der Belieferung des Absatzmarktes in dem spezifischen Land, sondern für die Absatzmärkte der Welt. Aus diesen Übertragungen entstand in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts das Konzept der Weltmarktfabrik, zum Beispiel in Singapur, die keinen nennenswerten Heimatmarkt beliefert, sondern vorwiegend die Drittmärkte in aller Welt kostengünstig versorgen soll.

Nun brauchen wir uns auch nicht darüber zu unterhalten, dass bestimmte Produkte nur in Handarbeit hergestellt werden können und dies unter den Bedingungen eines globalen Anbietermarktes wirtschaftlich nur in Niedriglohnländern möglich ist. Hierzu gehören alle Textilien, weil die unterschiedlichen Größen und Passformen sowie die quartalsweise wechselnden Modetrends eine handarbeitsintensive Fertigung erzwingen.

Wir brauchen uns auch nicht den Kopf über Produkte zu zerbrechen, die „outgesourct“ werden können. Wenn ein Produkt für mich als Industriellen so wenig erfolgsscheidend ist, dass es outgesourct werden kann, dann ist es auch – fast, freilich nicht gänzlich – belanglos, wo der Lieferant sitzt. Wenn es ein einfaches Zulieferprodukt ist, kann das auch aus China, Ungarn, Rumänien oder beliebigen anderen Ländern kommen. Aber auch dann gilt für die Auswahl des Lieferanten, dass sein Qualitätsbewusstsein, seine Expertise zur Rationalisierung und seine unternehmerische Seriosität allemal wichtiger sind als das absolute Lohnniveau seines Standorts.

Der Fall, der mich immer wieder verwirrt, ist derjenige, dass Fertigungsstätten im Ausland errichtet werden, um von dort aus mit niedrigeren Preisen am Weltmarkt aufzutreten, weil man glaubt, dort nachhaltig billiger fertigen zu können als in Deutschland. Da ja nun einmal in China die Löhne überhaupt so niedrig sind und auch im Süden der USA, besonders wenn der Dollar niedrig steht, erscheint dies als plausible Logik. Und auch ein Mittelständler sollte die Zeichen der Zeit, nämlich den Trend zur globalen Fertigung, erkennen. Nun liest man gelegentlich davon, dass immer öfter Unternehmen ihre Fertigung wieder nach Deutschland zurückholen. Als Grund für diese Maßnahme vermutet man häufig eine Überlegenheit der deutschen Qualitätsarbeit – wenn auch vielfach von Arbeitern mit Migrationshintergrund erbracht – und es wird sogar eine lobenswerte patriotische Gesinnung angenommen. Die betriebswirtschaftliche Logik bleibt jedoch zumeist unklar. Aber nur wenn die Ratio des „re-shoring“, der Zurücknahme des „off-shoring“, klar wird, können schon ex-ante falsche Entscheidungen verhindert werden. Und erst dann können die für die inländischen Standortkosten Verantwortlichen erkennen, was sie tun müssen, damit mehr „re-shoring“ gewagt wird.

Der Referenzfall ist der Prototypus des deutschen Mittelstands, der Produzent technisch anspruchsvoller Produkte in mittleren Serien oder mit Adaption der Endfertigung an die Kundenspezifikation. Ein Musterfall hierfür ist der deutsche Maschinenbau, ein typischer Mandant der AKA. Bei hochmechanisierter Großserienfertigung ist

ein Niedriglohnstandort sowieso irrelevant; der Fertigungslohn ist nahezu belanglos, die kapitalintensive, automatisierte Anlage ist nicht kostengünstiger und die Verfügbarkeit ist geringer, weil die hoch spezialisierte Infrastruktur an Servicedienstleistern, die für den Betrieb der Automaten erforderlich sind, nicht in gleichem Maße verfügbar ist wie in Deutschland.

Unser typischer Maschinenbauer hat in Deutschland eine Kostenstruktur in groben Relationen wie folgt:

Materialquote in % der Gesamtleistung:	40 (bis 50) %
Interne Wertschöpfungskosten in Relation zum Rohertrag (Gesamtleistung minus Material) von:	
Personalkosten:	47 bis 55 %
davon gewerbliche Löhne:	< 20 %
Abschreibungen:	4 bis 6 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge (saldiert):	20 bis 25 %
beziehungsweise diese Positionen in Relation zu Umsatz::	10 bis 13 %
Ergebnis vor Zinsen in Relation zum Rohertrag	
– in guten Zeiten	> 20 %
– in schlechten Zeiten	< 10 %

Wenn dieser Maschinenbauer nun ins Ausland geht – nach China oder anderswohin –, dann gibt es bei all diesen Aufwandsgrößen bemerkenswerte Effekte.

Die Materialquote – vergleichbar gerechnet – steigt um 5 bis 10 %, weil die Materialien in spezifizierter Qualität in China teurer sind als in Deutschland. Das ergibt sich schon aus dem durch Transport- und Zollkosten erhöhten Preisniveau für vergleichbare importierte Produkte, an denen sich auch die Inlandsproduktion orientiert. Damit sinkt der Rohertrag und alle auf den Rohertrag bezogenen Aufwandsarten würden auch um ca. 10 % höher liegen. Tatsächlich gibt es aber weitere Effekte. Die Abschreibungen sind – bezogen auf den Rohertrag – etwa doppelt so hoch wie in Deutschland. Das ergibt sich aus zwei Effekten. Das Sachanlagenvermögen zu Anschaffungskosten in Relation zum Rohertrag ist 50 bis 100 % höher als in Deutschland. Das ist zunächst verblüffend, da doch Gebäude scheinbar so billig zu bauen sind, weshalb die deutschen Bauherren gleich auf 'gute Qualität' und Erweiterbarkeit achten. Bezogen auf das niedrigere Wertschöpfungsvolumen muss aber relativ sehr viel mehr investiert werden als in Deutschland. Um dies noch anhand eines anderen Ansatzes zu illustrieren: Wegen der

niedrigeren Produktivität der Arbeiter in China braucht man mehr Mitarbeiter, diese brauchen mehr Platz für sich und die Maschinen und die Nebenräume, und in der Summe braucht man mehr Anlagevermögen pro Rohertrag. Hierbei gibt es den weiteren Effekt, dass all dieses Anlagevermögen neu beschafft und somit vom Neuwert abgeschrieben werden muss. In Deutschland hingegen sind all die genutzten Gebäude in einem gewachsenen Unternehmen schon zu zwei Drittel abgeschrieben und die Maschinen nicht minder. In der Summe sollte also der ins Ausland Verlagernde statt 6 % Abschreibungen vom Rohertrag 15 bis 20% ansetzen.

Sodann gibt es die nächste und von den meisten Neulingen nicht vorhergesehene Überraschung: die „Sonstigen Aufwendungen“ sind 50 bis 100 % höher als im Inland. Alles ist viel teurer: die Reisekosten, die Versicherungen, die Wirtschaftsprüfer usw. usw. Das Gemeine dabei ist, dass diese Kosten meist pauschal und damit falsch geplant werden und nur äußerst schwer beeinflusst werden können.

Bevor man nun zu den Personalkosten kommt, muss auf die Selbstverständlichkeit hingewiesen werden, dass die Rendite auf den Rohertrag natürlich deutlich höher sein muss als für die Fertigung in Deutschland. Kein Kapitalist, der bei Sinnen ist, geht ins exotische, unbekannte und risikoreiche Ausland, um dort nur gerade so viel zu verdienen wie im Inland. Das wäre schon deshalb unvernünftig, weil der Kapitaleinsatz wesentlich höher ist. Nicht nur für das Anlagevermögen, wie eben erläutert, sondern vor allem auch für das Working Capital („which is not working“), in Form von erhöhten Beständen an Halb- und Fertigfabrikaten auf den Schiffen. Um dieses deutlich höheren Kapitaleinsatzes willen ist also eine um mindestens 50 % (besser 75 %) höhere Rendite auf den Rohertrag erforderlich, also statt 15 % in guten Zeiten 20 bis 30 % und entsprechend eine immer noch zweistellige Rendite in schlechten Zeiten.

Nun kann überschlagen werden, welche Personalkosten in Prozent vom Rohertrag zulässig sind (Klammerwerte Deutschland zum Vergleich):

Rohertrag	(100 %)	100 %
Abschreibungen	(6 %)	10 ... 15 %
Sonstiger Aufwand saldiert	(Ø 22)	33 ... 44 %
Soll-Rendite	(15)	20 ... 30 %
Zulässige Personalkosten	(55)	37 ... 11 %

Eine Personalkosten-Quote von 27 % vom Rohertrag oder unter 13 bis 18 % vom Umsatz erscheint theoretisch gerade noch denkbar: Einerseits ist die Produktivität der ausländischen Mitarbeiter – bezogen auf die gesamte Organisation – deutlich niedriger (in etwa ein Drittel bis zur Hälfte), andererseits sind aber auch die Lohn- und Gehaltskosten niedriger. Sie sind aber nicht so viel niedriger, wie es den Anschein hat, insbesondere wenn man auf das Middle-Management blickt. Der entscheidende Faktor sind jedoch gar nicht die lokalen Personalkosten. Entscheidend ist, wie viele Expatriates eingesetzt werden müssen. Zwei oder drei Expatriates kosten mehr als 100 lokale Mitarbeiter. Und dann geht die Rechnung nicht mehr auf. Nun werden diese zwei bis drei Expatriates bei einem echten mittelständischen Unternehmen meist nicht so exakt an die ausländische Tochtergesellschaft verrechnet. So genau wollen wir die Gründe hierfür gar nicht analysieren. Die steuerliche Abzugsfähigkeit dieser Kosten im Inland ist schon gerechtfertigt, weil es ja letztlich dem Export von in Deutschland erzeugtem Wissen und erzeugten Produkten dient. Es ist der obersten Leitung auch ganz recht, dass ihre weitsichtige strategische Auslandsinvestition nicht kaputt gerechnet wird.

Die Opportunitätskosten dieser Expatriates und der Helfer in den Spezialabteilungen für Fertigungsplanung u.ä. sind allerdings wesentlich höher als deren Personalkosten. Diese Fachleute fehlen jetzt nämlich bei den Stammwerken im Inland. Dieses sind vermutlich die höchsten Kosten vom Aufbau von Auslandsfertigungen: Die wenigen Fachleute, die die Fertigungsrationalisierung vorantreiben können, konzentrieren sich nicht auf die Produktivitätssteigerung im Stammwerk, sondern auf den Aufbau einer kleinen Fertigung in einem fernen Land.

Wenn nun eine Firma, wie beschrieben, einen Großteil ihrer Produktion ins Ausland verlegt, dann bleibt im Inland nur das Stammhaus übrig, in dem die verbliebenen Experten sitzen und in dem noch die Fertigung für den deutschen Markt sowie für neu anlaufende Produkte und schwierige Einzelfertigungen betrieben werden. Dieses Stammhaus „für den Rest“ ist natürlich nicht mehr rentabel. Daraus werden dann oft genug auch noch die falschen Schlüsse gezogen. Weil das Stammhaus unter diesen letztlich durch die Fertigungsaufteilung mit dem Ausland verursachten Zusatzkosten schlechte Zahlen schreibt, will man noch mehr ins Ausland gehen. Damit werden die Zahlen im Ausland zwar normal, nämlich durchschnittlich, das Stammhaus wird allerdings völlig ausgezehrt und unrentabel, womit aber die konsolidierten Ergebnisse unkorrigierbar schlecht werden.

Wir kommen damit zu folgenden Entscheidungsmustern für die Vorteilhaftigkeit einer Auslandsfertigung beziehungsweise einer Konzentration beim Stammhaus in Deutschland:

- Wertschöpfungsfunktionen im Absatzland für die dortigen (lokalen) Kunden.
  - Immer vorteilhaft, um Marktpräferenzen aus Kundennähe zu erhalten.
  - Möglich in großen Märkten mit nachhaltigem Nachfragevolumen; nicht möglich für kleine Länder oder bei nur vorübergehender Hochkonjunktur z. B. für den Aufbau einer bestimmten Industrie.
  - Begrenzt auf kundennahe Wertschöpfungsstufen (Endmontage, After-Market-Service).
  - Geringe Kapitalintensität der Wertschöpfung (< 100 K EUR pro Mitarbeiter).
- Weltmarktfabriken in Niedrig-Kosten-Länder für den Absatz für Drittmärkte
  - Einfache Produkte, die wegen der Variantenvielfalt nicht in hochmechanisierter Fertigung hergestellt werden können.
  - Ausgereifte Produkte, die über mehrere Jahre in gleichbleibender Technik hergestellt werden.
  - Wenige Expatriates erforderlich (weniger als 1 pro 150 lokale Arbeitskräfte).

- Anteil der Fertigungslohnkosten mehr 25 % von den Gesamtkosten, was nur bei geringem Mechanisierungsgrad und hoher Fertigungstiefe wahrscheinlich ist und wobei zu prüfen wäre, ob man nicht ohnehin eine zu „teure“ Produktkonzeption hat.
  - Anbieter hat so großes Produktionsvolumen, dass mehrere Fertigungsstätten mit minimalen Fertigungskosten möglich und erforderlich sind. Verteilung dieser Fertigungsstätten als „natural hedge“ über die Kontinente und Währungsräume.
  - Belieferung des Weltmarktes aus dieser global verteilten Fertigung zu einem Welt-Preisniveau. Eventuelle lokale Kostenvorteile dürfen nicht isoliert für dieses Fertigungsvolumen an den Markt weitergegeben werden.
- Konzentration der Wertschöpfung an einen Standort in Deutschland
    - Anspruchsvolle Produkte, die einem dynamischen technischen Fortschritt unterliegen.
    - Einzelfertigung
    - Großserienfertigung, die hochmechanisiert oder automatisiert ausgelegt werden kann.
    - Anteil der Fertigungslohnkosten unter 15 % von den Gesamtkosten.
    - Anbieter hat für jedes Produkt nur das Volumen für einen großen Standort. Das Volumen für einen Auslandsstandort ist weniger als ein Drittel des Fertigungsvolumens am größten Standort.

Für diesen letztgenannten Fall wäre es allemal besser, eine zusätzliche Schicht im Stammwerk zu fahren, statt ein Netzwerk globaler Mini-Fertigungsstätten aufzubauen; 'economies of scale' in einem durchrationalisierten Fertigungsstandort sind allemal von größerer Hebelwirkung auf den Gesamterfolg als die 'economies of wages'. Dort aber, wo die 'economies of scale' und die Abschreibungen und die Expatriates keine so große Rolle spielen, mögen die Effekte völlig anderes gelagert sein. Es könnte so sein, dass für Deutschland es angezeigt bleibt, die 'economies of scale' bei der Fertigung von Gütern an den heimischen Standorten zu nutzen und dafür die niedrigeren Personal-

kosten anderer Länder bei den reinen Dienstleistungen zu nutzen: Fertigung hier und das Schreiben der Software für die Maschinensteuerung in Indien!

In den letzten vier Jahrzehnten hat meine Managementgeneration Niedrigkosten-Fabriken in Ländern wie Spanien und dann Portugal aufgebaut. Als diese zu teuer wurden, haben wir diese Weltmarktfabriken in Singapur und Brasilien gebaut und alle sind heute nicht mehr kostengünstig genug und wurden wieder zurückgefahren, bevor die Gebäude voll abgeschrieben waren. Auch heute sehe ich bei der Analyse von Unternehmensdaten und Fertigungsstrukturen gerade bei mittelgroßen Unternehmen (mit mehreren hundert bis wenigen tausend Beschäftigten an den deutschen Standorten), dass sie mit kleinen Ablegern an Niedriglohn-Standorten bei zu hohem Anlagevermögen und zu hohen Beständen nur rechnerisch einen mageren Gewinn erzielen. Ich bin überzeugt, dass die heute Verantwortlichen noch manchen Standort aus Fernost nach Deutschland zurückverlagern werden – weil Shanghai bald so teuer wie Singapur sein wird – und dass dann bei der AKA die Exportkreditfinanzierung in die fernöstlichen Exportländer arrangiert wird.

Prof. Dr. Hermut Kormann