

Süddeutsche Zeitung
08.07.2010

Eichstätt-Chennai

Die Unternehmerin Aurelia Dehnhard-Muck baut eine Gießerei in Indien auf, auch um die deutschen Kapazitäten besser auszulasten

Von Elisabeth Dostert

Eichstätt – Müde sieht Aurelia Dehnhard-Muck nicht aus. Im Gegenteil, sie wirkt hellwach. Dabei ist sie erst am Wochenende wieder aus Indien zurückgekommen. Sie springt auf, durchquert mit energischen Schritten den penibel aufgeräumten Konferenzraum ihrer Firma in Eichstätt. Die 45-Jährige ist Chefin der MKB Metallguss GmbH. Die Gießerei erwirtschaftet mit 150 Beschäftigten gut zwölf Millionen Euro Umsatz. MKB stellt auch die Kokillen selbst her, das sind die Formen für die Herstellung von Gussteilen aus Kupfer, Aluminium und Metalllegierungen. Bei Gussteilen aus Kupferlegierungen sieht sich MKB als Marktführer. „Wir haben mehr als 5500 Produkte in unserem Portfolio. Wir machen kleine bis mittlere Losgrößen, keine Massenware“, betont die Firmenchefin. Es ist eine Nische. Im Massengeschäft könnte ein Mittelständler wie MKB ohnehin nicht mithalten.

Dehnhard-Muck bleibt vor der großen Weltkarte an der Längsseite des Raumes stehen „Eigentlich bräuchten wir eine größere

Karte von Indien“, sagt sie, mehr zu sich selbst. Sie beugt sich leicht nach vorne. „Hier liegt Chennai“, sagt sie. Ihr ausgestreckter Zeigefinger landet auf einem Ort an der Ostküste Indiens am Golf von Bengalen. Fast zwei Jahre hat Dehnhard-Muck nach dem richtigen Standort für ihr Werk in Indien gesucht. „Dort sprechen mich die Leute nur mit Muck an. Dehnhard können die gar nicht aussprechen.“ In Chennai ist sie fündig geworden. „Die Suche und der Aufbau eines ausländischen Standortes ist Chefsache. Das lässt sich nicht delegieren“, erläutert Muck: „Einer muss vorangehen, einer, den die Leute vertrauen.“ Und sie traut ihnen. Sie kann sich auf ihre Mannschaft zuhause verlassen. Seit zwei Jahren pendelt sie – zwei Wochen Deutschland, zwei Wochen Indien. Es ist ein ständiger Wechsel zwischen Kontinenten, Kulturen, Klima- und Zeitzonen, der Industriestraße im Gewerbegebiet von Eichstätt und dem Balaji Nagar Industrial Estate, so heißt das Gewerbegebiet bei Chennai.

Nicht nur Konzerne, auch der größere Mittelstand ist mittlerweile international präsent. In diesem Jahr wollen sich rund 900 000 kleine und mittlere Unter-

nehmen mit bis zu 500 Beschäftigten im Ausland engagieren, schätzt der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) in Berlin. Viele nicht zum ersten Mal. Das sind 150 000 mehr als im Krisenjahr 2009 und auch mehr als in den Boomjahren 2005 bis 2008. Im Vordergrund stehen dabei laut DIHK zumeist der Aufbau von Vertrieb und Kundendienst. „Hingegen spielen Kostengründe für die Auslandsaktivitäten derzeit eine weniger bedeutende Rolle.“ Immer seltener gehe mit den verstärkten Aktivitäten im Ausland eine Verlagerung von inländischen Arbeitsplätzen einher. Muck wendet sich wieder von der Karte ab, zieht einen Bogen um Egbert Grimm und Franz Zörnlein. Die beiden Banker begleiten MKB bei der Expansion ins Ausland. Mit Grimm hat Muck schon bei der Sparkasse Ingolstadt gelernt, sie spricht die Sprache der Geldgeber. Das ist ein Vorteil. Zörnlein ist Chef-Kundenbetreuer Internationales Geschäft bei der BayernLB. Grimm macht das Gleiche bei der Sparkasse Eichstätt, der Hausbank von MKB. „Wenn ein Unternehmer glaubt, er kön-

ne im Ausland seine Firma sanieren, liegt er falsch“, betont Zörnlein: „Man muss einen gesunden Betrieb im Inland haben.“ Den hat Muck. Die Eigenkapitalquote beziffert sie auf 35 Prozent im Jahr 2009, trotz Krise. „Aber wir schauen nicht nur auf die Zahlen“, sagt Grimm: „Wir sehen uns auch die unternehmerischen Fähigkeiten an.“

Avancen anderer Institute mit „internationalen Backbones“ habe es immer mal wieder gegeben, erzählt Muck genüsslich: „Aber ein halbes Prozent Zins mehr oder weniger wiegt den persönlichen Kontakt nicht auf.“ Wenn sie Geld braucht, geht sie zur Sparkasse. Ich konnte immer erklären, wofür ich es brauche.“ 450 000 Euro für eine Fräsmaschine. 250 000 Euro zur Vorfinanzierung von Rohstoffen. Eine Bonitätsprüfung der Sparkasse für die lokale Bank, mit der MKB in Indien arbeitet.

Rund 300 Anfragen hatte Zörnlein im vergangenen Jahr, 50 mehr als 2008. Die meisten Anfragen habe es für China und Indien gegeben. „Die meisten Interessenten fragen die klassischen Bankdienstleistungen nach, unter anderem Hilfe bei der Eröffnung eines Kontos, Kredite oder eine Garantie“, erläutert Zörnlein.

Die Internationalisierung setzte schon vor Jahrzehnten ein.

Zuerst haben die Textilhersteller aus Kostengründen ihre Produktion ins Aus-

land verlagert“, erinnert sich Grimm. „Ir-

gendwann waren auch die Autozulieferer gezwungen, ihren Abnehmern ins Ausland zu folgen.“ Nun suchen auch Firmen wie MKB Standorte im Ausland.

„Guss wird dort produziert, wo er benötigt wird, es sei denn man hat ein Alleinstellungsmerkmal“, sagt ein Sprecher des Bundesverbandes der deutschen Gießerei-Industrie (BDG). Mehr als 600 Gießereien mit rund 80 000 Beschäftigten gibt es in Deutschland, darunter große Anbieter wie Honsel, Georg Fischer, Halberg, Fritz Winter und das Eisenwerk Brühl und viele, viele kleine wie MKB. Mehr als vier Fünftel der Betriebe beschäftigen weniger als 250 Mitarbeiter, heißt es beim Verband. Im vergangenen Jahr hat die Branche schwer unter der Wirtschaftskrise gelitten, die Erlöse brachen um fast ein Drittel auf neun Milliarden Euro ein und die Produktion auf vier Millionen Tonnen. Die Exportquote liegt bei fast 40 Prozent.

„Die deutschen Gießereien sind global wettbewerbsfähig“, resümiert das Ifo Institut für Wirtschaftsforschung in seiner im Auftrag des BDG erstellten Studie „Guss 2020“. Langfristig könnten die Wachstumspotenziale in den Vereinigten Staaten und den Schwellenländern nicht über Ausfuhren erschlossen werden. Das liegt auch am Verhältnis von Preis und Gewicht der Produkte. In ihrer Studie raten die Ifo-Forscher zu Direktinvestitionen und Gemeinschaftsunternehmen in den großen, dynamisch expandierenden Absatzmärkten, in Ländern wie China oder Indien. Für einen Mittelständler sei der Aufbau einer Gießerei im Ausland eine große

Herausforderung, so wie für Muck: „Wer glaubt, er könne einen Markt wie China oder Indien von Europa aus bedienen, liegt falsch.“ Aber sie ist nicht naiv. „Indien ist kein Allheilmittel. Es gibt dort jede Menge Gießereien. Die stellen Aluguss in einer sehr guten Qualität her. Wenn wir erfolgreich sein wollen, müssen wir besser, anders sein.“

Schon vor fünf Jahren hat Muck über eine Produktion in China nachgedacht. Immer wieder ist sie hingereist. „Einer unserer Kunden hat mir sogar ein Grundstück gleich neben seinem Werk günstig angeboten.“ Sie hat sich dann doch gegen China entschieden, obwohl das Land mit einem Produktionsvolumen von 33,5 Millionen Tonnen 2008 der mit Abstand größte Markt der Welt ist. „Ich hatte von Anfang an ein schlechtes Bauchgefühl“, sagt Muck. Ihr Unbehagen ist noch zu

Fortsetzung folgt >

> Fortsetzung

Süddeutsche Zeitung

08.07.2010

spüren. „Das Geschäftsgebaren ist uns völlig fremd. Mir werden die normalen Menschen zu wenig geschätzt. Der Lobbyismus ist sehr ausgeprägt. Man weiß nie, ob Zusagen eingehalten werden.“

In Indien stimmte das Bauchgefühl. Es ist nicht ihr erster Schritt ins Ausland. 2007 war es ein kleiner Schritt – in die Slowakei. Da hat MKB ein Gemeinschaftsunternehmen gegründet. Schon damals sei die Sorge der rund 100 Mitarbeiter in Eichstätt und im Werk Wülfershausen an der Saale groß gewesen, dass die deutschen Standorte leiden. „Indien ist ein Billiglohnland, da war die Skepsis noch größer. Solche Ängste darf man nicht abtun. Ich habe viel mit den Mitarbeitern geredet“,

sagt Muck. In der Slowakei werden Aluminium-Teile gegossen. Dort sei die Produktion ein Fünftel billiger als in Deutschland. Eine Mischkalkulation. „Aber jede Kokille, jede Form, wird hier in Eichstätt hergestellt“, sagt die Chefin. Wegen der Slowakei sei keine Stelle in Deutschland gestrichen worden. Sie gehe auch nicht nach Indien, um Stellen daheim zu streichen.

Im Oktober 2007 hat sie das Land zum ersten Mal besucht. 15 Betriebe hat sich die Eichstätterin angesehen. Sie wurde zum Essen eingeladen. „Das hat manchmal zwei, manchmal sechs Stunden gedauert, je nachdem wie sympathisch man sich war.“ Die Verhandlungen haben sie Geduld gelehrt. „Die Deutschen wollen in Verhandlungen schnell ans Ziel. Das können Sie da vergessen. Strenge und Machtgehabe beeindruckt da nicht.“ Die Leute seien neugierig und freundlich. „Indien ist für eine Frau unkomplizierter, wenn man sich an ein paar Spielregeln hält.“ Die hat Muck eingepaukt wie Vokabeln. Sie hat interkulturelle Trainings besucht und den deutsch-indischen Stammtisch in München. „So wenig Silhouette wie möglich zeigen“, hat sie gelernt. Deshalb trägt Muck in Indien nur Hosenanzüge. „Nie die linke Hand geben! Sie gilt als unrein. Für mich als eingefleischte Linkshänderin war das anfangs der blanke Horror.“

Rund eine halbe Million Euro kostet sie der Aufbau des indischen Standortes. 150 000 Euro Kredit gab es von der KfW. Das lief über die Sparkasse. Muck prüft jeden Schritt noch akribischer als sie es

schon zuhause tut. Liegt das Gelände wirklich in einem Industriegebiet? Darf dort eine Gießerei errichtet werden? Wem gehört das Grundstück wirklich? Wo kriege ich qualifizierte Mitarbeiter her? Auf ihre erste Anzeige in der Zeitung *The Hindu* bekam sie 400 Bewerbungen. Zehn Mitarbeiter hat sie eingestellt. Wenn die Produktion richtig läuft, vielleicht im Herbst, sollen es 50 werden. Wie die Mitarbeiter halten? „In Indien wechseln sie schon wegen ein paar Rupien mehr den Arbeitgeber.“

Muck hat sich Rat bei der Außenhandelskammer und ihrem Wirtschaftsprüfer geholt. Sie hat sich in Indien ein Netzwerk geflochten, so wie daheim. Die Kammer in Chennai hat ihr bei den Formalitäten geholfen, die Banker bei der Eröffnung eines Kontos bei der indischen Bank ICICI. Am 18. Februar 2009 wurde die mit 20 000 Euro Stammkapital ausgestattete Tochter registriert. In Eichstätt haben sie eine Anlage generalüberholt und im Juni 2009 nach Indien verschifft. „Da war ich ein wenig blauäugig“, sagt Muck: „Ich dachte, die Zollformalitäten seien in zwei Wochen erledigt, am Ende steckte die acht Tonnen schwere Maschine zwei Monate im Zollhafen.“

Im Herbst 2009 lief die Produktion an. Erst seit Ende Juni ist die Qualität so, dass sich die Produkte auch verkaufen lassen. Seit Mai hat sie einen Geschäftsführer, ein Franzose, der mit einer Inderin verheiratet ist. „Wir werden in Indien nur wenig für den europäischen Markt produzieren“, sagt Muck. Die Abnehmer sind häufig die gleichen wie in Europa, Firmen wie Siemens, General Electric oder Areva. „Der Strombedarf in Asien wächst im- mens“,

sagt Muck. Teile für Transformatoren und Schaltschränke sind Schlüsselprodukte ihrer Firma. Die Abnehmer, indische wie ausländische, verlangen einen „local content“, das heißt, ein Teil der Produkte muss im Inland hergestellt werden. „Wir hatten schon Aufträge, bevor das Werk in Betrieb ging, weil die unsere Qualität schätzen.“ Die Gussformen will Muck nicht in Indien herstellen, die kommen weiter aus Eichstätt. „Die Kokillen sind unser Know-how. Die gebe ich nicht aus der Hand. Wir gehen nach Indien, um die deutschen Standorte zu stärken.“