

Marktplatz - Deutsche Sprache in der Wirtschaft

Sendemanuskript

Folge 8 **Consulting**

Thema: **Consulting**

Autor: **Heinz-Peter Arendt**

Redaktion: **Thomas Kirschning**

Die Personen:

Erwin Müller

Stefan Müller, Sohn von E. Müller

Buchhalter Meier

Sekretärin

Sprecherin

Sprecher

Stimme mit leicht tschechischem Akzent

Im O-Ton:

Dieter Endres, Dresdner Management Consult

Philip Schoeller, Schoeller Textil GmbH&Co KG

Erwin Müller:

Nun komm schon, Stefan; wir müssen zum Termin mit dem Buchhalter, es ist zehn nach drei. Der Meier wartet schon im Besprechungsraum.

Stefan Müller:

Ich weiß, ich weiß, Vater; ich pack hier nur noch gerade meine Unterlagen zusammen. So, alles klar, wir können.
Tag, Herr Meier

Erwin Müller:

Guten Tag, Herr Meier. Na, dann wollen wir mal.

Erwin Müller:

Ja, wenn Sie dann mal beginnen wollen, Herr Meier. Wie sieht es denn nun genau aus?

Meier:

Inzwischen liegen mir die Zahlen für die ersten sechs Monate dieses Jahres vor. Ich muss gestehen, sie haben die schlimmsten Befürchtungen bestätigt. Im Vergleich zum Vorjahr hat die Müller KG in den Monaten Januar bis Juni ein Umsatzminus von 13,27 Prozent registriert; die Kosten sind dagegen um 4,62 Prozent gestiegen. Das bedeutet...

Stefan Müller:

Wir sind dick in die Miesen gerutscht. Tiefrote Zahlen.

Meier:

Sehr richtig, Herr Müller. Um genau zu sein, im ersten Halbjahr dieses Jahres betrug der Verlust exakt 134 832 D-Mark.

Stefan Müller:

Puh, das ist mehr, als wir erwartet haben, deutlich mehr. Das halten wir nicht lange durch.

Erwin Müller:

Ja, ja. Die Zeiten ändern sich. Letztes Jahr haben wir noch einen kleinen Gewinn gemacht. Und im Jahr davor waren wir mit über 100 000 Mark im Plus. Aber jetzt laufen uns die Kosten einfach weg. Und außerdem, als Auto-Zulieferer bringen wir zwar immer bessere Produkte. Aber wir bekommen immer weniger Geld dafür. Die großen Autofirmen lassen uns doch am ausgestreckten Arm verhungern. Wir sollten den Betrieb schließen, bevor wir Konkurs machen. Es hat doch alles keinen Zweck mehr.

Stefan Müller:

Na ja, in Deutschland bestimmt nicht! Hier fressen uns die Löhne alles auf. Und erst die Lohnnebenkosten! Jetzt auch noch die Pflegeversicherung! Ich sag dir was, Vater, lass uns in den Osten gehen. Nach Polen, Ungarn, Russland - egal wohin. Da können die Leute noch richtig hart arbeiten. Und Streiks, die gibt's da auch nicht.

Erwin Müller:

Ins Ausland? Meinst du wirklich?

Meier:

Wenn sie mich fragen, verehrter Herr Müller, das scheint mir durchaus eine Überlegung wert zu sein. Ich kenne da einen Unternehmensberater, der auf Osteuropa spezialisiert ist. Vielleicht könnte der Ihnen weiterhelfen.

Stefan Müller:

Das ist doch hervorragend. Suchen Sie uns doch bitte mal die Adresse von diesem Spezialisten. Nun komm schon Vater; fragen kostet nichts.

Sprecherin:

Probleme wie die Müllers haben viele deutsche Unternehmer. Fast alle klagen über die hohen Löhne, die sie in Deutschland zahlen müssen. Vor allem aber kritisieren sie die hohen Lohnnebenkosten. Lohnnebenkosten sind die Kosten, die der Unternehmer zusätzlich zum Bruttogehalt des Arbeitnehmers zahlen muss. Zu den Lohnnebenkosten gehören die Beiträge für die Krankenversicherung, die Rentenversicherung und die Arbeitslosenversicherung, für die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Zuschüsse für vermögenswirksame Leistungen und manch' anderes mehr. Die Lohnnebenkosten in Deutschland sind im internationalen Vergleich sehr hoch.

Sprecher:

Deshalb versuchen die deutschen Unternehmer, Personal einzusparen. Zum Beispiel durch zunehmende Rationalisierung. Rationalisierung bedeutet: Das Unternehmen kauft neue, leistungsfähigere Maschinen, an denen immer weniger Menschen arbeiten. Ein anderer Weg, der immer häufiger gegangen wird, ist die Betriebsverlagerung. Dabei zieht ein Unternehmen mit einem Teil der Produktion ins Ausland um. Die Großunternehmen machen das schon lange; aber zunehmend denken auch Mittelständler an eine Betriebsverlagerung. Sie wollen dorthin, wo die Löhne und die Lohnnebenkosten nur Bruchteile des deutschen Niveaus betragen, zum Beispiel nach Polen, Ungarn und Tschechien.

Erwin Müller:

Einen schönen guten Tag, Müller und Müller von der Müller KG.

Sekretärin:

Guten Tag, Herr Müller.

Erwin Müller:

Wir haben einen Termin mit Herrn Schneider.

Sekretärin:

Sie werden bereits erwartet, einen Moment, bitte. Herr Schneider, die Herren von der Müller KG sind da. Ja, ich führe Sie sofort zu Ihnen. Kommen Sie bitte mit.

Schneider:

Guten Tag, Schneider.

Erwin/Stefan Müller:

Müller; Müller.

Schneider:

Nehmen Sie doch bitte Platz. Es freut mich sehr, dass Sie den Weg zu uns gefunden haben. Wir haben ja bereits am Telefon mehrfach miteinander gesprochen, Herr Müller. Sind Sie mit Ihren Überlegungen bereits weiter fortgeschritten? Welche Produkte aus ihrer Palette wollen Sie denn auslagern, die Stoßdämpfer vielleicht? Wollen Sie lieber ein ganz neues Unternehmen aufbauen oder eher ein Joint Venture mit einem Partner gründen? Und: Haben Sie sich schon überlegt, wie Sie Ihr Marketing und den Vertrieb an die neue Geschäftslage anpassen werden?

Erwin Müller:

Oh, das sind ja eine ganze Menge Fragen auf einmal. So weit in die Einzelheiten sind wir noch gar nicht gegangen bei unseren Überlegungen.

Schneider:

Das macht nichts. Dann fangen wir doch einfach mal der Reihe nach an. An welches Zielland haben sie denn gedacht?

Stefan Müller:

Ja, also, da haben wir schon durchaus eine Idee. Möglichst weit nach Osten wollen wir gehen, haben wir uns überlegt. Russland, das wäre ein prima Ziel, finde ich. Da sind die Löhne doch am niedrigsten und der potentielle Absatzmarkt am größten. Und wenn die Russen mal ihre Probleme in den Griff kriegen, dann können wir dort Millionen verdienen, Millionen.

Erwin Müller:

Ja, ja, Russland. Aber du sprichst doch kein Wort Russisch. Du bist doch in der Schule schon an Englisch fast gescheitert. Und unser Buchhalter und unser Steuerberater, die können das auch nicht.

Schneider:

Aber Herr Müller, es gibt doch fähige Übersetzer. Allerdings: Eine gute Übersetzung kostet natürlich Geld. Genauso wie die juristische Beratung. Die brauchen Sie, sonst werden Sie über den Tisch gezogen. Aber so teuer ist das Ganze auch wieder nicht. So etwa fünf bis 10 Prozent der Investitionskosten, damit müssten wir auskommen. Wenn Sie ordentlich investieren, natürlich.

Stefan Müller:

Ja, ja; und wenn wir dann erst mal die Maschinen laufen haben, ist das Geld doch in Nullkommanix wieder drin. Bei den niedrigen Löhnen.

Schneider:

Verehrte Herren, überschätzen Sie die Möglichkeiten nicht. Die Reformstaaten im Osten sind nicht die gelobten Länder. Da gibt es ganz spezifische Probleme. Die Gesetze sind häufig unklar. In Ungarn oder Tschechien geht's inzwischen; aber je weiter Sie nach Osten kommen, desto undurchsichtiger wird das. Genauso ist es mit den Grundstücken. Da müssen Sie ganz genau aufpassen mit alten Ansprüchen, sonst bekommen Sie enormen Ärger. Und dann müssen Sie noch einkalkulieren, dass dort drüben viele Leute mitverdienen wollen. Das eine oder andere Bakschisch wird nötig sein. Vielleicht bei der Mafia, mit Sicherheit aber bei den offiziellen Stellen. Kurzum, in der Anlaufphase werden sich auch im Osten Verluste nicht vermeiden lassen. Das ist nicht anders als bei Investitionen in Westeuropa.

Erwin Müller:

Verluste, wie lange denn? Bei der dünnen Finanzdecke, die wir haben! Und dann diese Unsicherheit! In unserer Stadt kennen wir wenigstens noch jeden. Hier ist unser Platz. Auch die Lieferanten kommen aus der Gegend. Und der Großteil unserer Kunden.

Stefan Müller:

Ach Vater, nun lass dich doch nicht von den ersten Schwierigkeiten gleich entmutigen.

Erwin Müller:

Vielleicht können wir ja doch noch Kosten sparen. Neue Maschinen sollten wir möglicherweise leasen statt kaufen. Mich kriegt jedenfalls keiner nach Russland.

Stefan Müller:

Ja gut, wenn du meinst. Du bist ja schließlich der Chef.

Sprecherin:

In der Tat: Große Investitionen sollten gut überlegt und vorbereitet sein. Unternehmerische Not und Angst vor dem Konkurs sind dabei schlechte Ratgeber. Die Müllers geben lieber auf, bevor das Abenteuer im Osten überhaupt richtig beginnt. So wie ihnen geht es den meisten Unternehmen, die in Mittel- oder Osteuropa investieren wollen. Fast die Hälfte von ihnen streicht schon in der Frühphase die Segel. Weitere vierzig Prozent der Interessenten scheitern bei der Vorbereitung oder in den Vertragsverhandlungen. Nur knapp zehn Prozent aller Vorhaben werden schließlich erfolgreich realisiert.

Sprecher:

Diese Erfahrung hat Dieter Endres gemacht, der Geschäftsführer der Dresdner Management Consult GmbH. Sein Unternehmen hat in den vergangenen Jahren über 100 Firmen bei Investitionen im Osten beraten:

Dieter Endres:

Wir müssen wissen, was will das Unternehmen eigentlich, was ist die Zielstellung des Unternehmens und wie sind die Investitionsvorhaben in den nächsten zwei bis drei Jahren zu bewerkstelligen. Was kann eigentlich der Unternehmer investieren, was bleibt letztlich gesehen aus der strategischen Überlegung her über, und wie geht der Unternehmer ganz konkret in die neue Marktsituation. Da sind mentale Fragen im Vordergrund, da sind andere Kulturen, da haben wir die Notwendigkeit, flexibel mit bestehenden Organisationen auf die neuen Kulturen, auf die neuen Märkte zu reagieren und da sind sicherlich auch neue Strategien erforderlich und an vielen Stellen ist es so, dass wir den Unternehmer, den deutschen Unternehmer mit an die Hand nehmen und in die sogenannten Emerging Markets mitführen.

Sprecherin:

„Berater“ oder im Management-Deutsch „Consulter“ wie Dieter Endres, das sind die Spezialisten, die den Unternehmen helfen, ihre Chancen auf den neuen Märkten erheblich zu verbessern. Das Angebot der Consulter ist vielfältig: Sie entwickeln Absatzstrategien oder suchen Joint Venture-Partner. Sie wissen Bescheid über die diversen Förderprogramme der Europäischen Union, der Weltbank und der Osteuropabank EBRD oder helfen bei den Kreditverhandlungen. Und sie kennen in der Regel Juristen und Übersetzer, die auf das Osteuropageschäft spezialisiert sind.

Sprecher:

Spezialisiert auf die Länder in Mittel- und Osteuropa sind inzwischen auch bundeseigene Institute wie die Kreditanstalt für Wiederaufbau oder die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft, kurz DEG. Sie helfen mit Staatsgeldern deutschen Unternehmen, die im Ausland investieren wollen.

4,8 Milliarden Mark haben deutsche Unternehmen 1995 in Mittel- und Osteuropa investiert, dreimal soviel wie in Asien. Aber noch konzentriert sich das Geschäft auf die drei Länder, die geographisch am nächsten liegen: Ungarn, Polen und Tschechien. Nach Tschechien zog es auch die Schoeller Textil GmbH und Co KG aus Niederzier bei Düren. Der mittelständische Familienbetrieb stellt hier, in Nordrhein-Westfalen, seit Generationen Garne und Zwirne für die Bekleidungsindustrie her. Mit 470 Mitarbeitern und einem Umsatz von rund 120 Millionen Mark im Jahr gehört Schoeller zu den größeren Herstellern. Aber das Geschäft des Familienbetriebs wurde zunehmend schwieriger. Juniorchef Philipp Schoeller erklärt, warum:

Philipp Schoeller:

Die Textilindustrie ist wie selten eine andere Branche international strukturiert. Es gibt da einen sehr gut funktionierenden internationalen Geldhandel. Ich meine, wo sonst, in welcher Branche haben Sie das Phänomen, dass Sie also hervorragende Wettbewerber aus Ägypten, Pakistan und Indien haben, mit denen Sie konkurrieren müssen. Das zeigt einfach, wir haben

eine Konkurrenzsituation, wo wir mit Wettbewerbern kämpfen müssen, die deutlich günstigere Kostensituationen haben.

Sprecherin:

Die hohen Kosten in Deutschland, das war also auch für die Unternehmer-Familie Schoeller der erste Grund, ins Ausland zu gehen. Dazu kam aber relativ schnell ein zweiter Grund: Mehrere wichtige Abnehmer der Schoeller'schen Garne und Zwirne waren nämlich bereits vorangegangen. Diese Kunden hatten in Tschechien, genauer in Böhmen, Zweigwerke aufgebaut oder einheimische Unternehmen übernommen. Geographische Nähe und geringe Transportkosten sind im hartumkämpften Textilgeschäft wichtig. Und deshalb mussten die Schoellers schnell ihren Kunden folgen, um sie nicht zu verlieren.

Sprecher:

Der Bau einer neuen Fabrikhalle in Tschechien hätte zu lange gedauert und wäre wohl auch zu teuer geworden. So suchte die Schoeller Textil ein tschechisches Unternehmen, um mit ihm ein Joint Venture zu gründen. Philipp Schoeller erinnert sich:

Philipp Schoeller:

Wir sind da auf die Suche nach einer geeigneten Betriebsstätte gegangen und haben die gefunden in Litwinow, eben in Nordböhmen. Wobei man dazu sagen muss, gefunden haben wir eine gute Hülle. Im Rahmen eines Bauwerkes, das 1936 gebaut worden ist, unter hervorragenden Bedingungen, aber mit einem total veralterten Maschinenbestand.

Sprecher:

Das Gebäude in Litwinow gehörte dem ehemaligen Staatsunternehmen Benna AS. Die Benna AS, eine große Spinnerei, stand kurz vor dem Konkurs. Entsprechend interessiert waren die tschechischen Manager und Mitarbeiter an einem ausländischen Investor wie der Schoeller Textil. Besonders schwierige Verhandlungen waren zwar deshalb nicht zu erwarten. Aber gerade bei einem Joint Venture müssen Aufgaben und Kompetenzen der beteiligten Partner im voraus definiert werden, um späteren Streit zu vermeiden. Philipp Schoeller selbst kannte mehrere Fälle, in denen aus einem gemeinsamen Unternehmen eine gemeinsame Pleite wurde. Und so war für ihn klar, dass das Familienunternehmen für die Verhandlungen einen Unternehmensberater engagieren würde:

Philipp Schoeller:

Es ist sicherlich gerade für ein Haus unserer Größenordnung, ich will mich jetzt einmal als Mittelständler bezeichnen, absolut notwendig, dass man sich da die Fachexpertise einkauft. Alleine wird man das in der Geschwindigkeit, und Geschwindigkeit ist ein sehr wichtiges Moment bei einer solchen Übernahme, gar nicht leisten können, weil einfach auch die Managementressourcen eines Mittelständlers sind einfach begrenzt.

Sprecher:

Mit Hilfe der Berater zeichneten sich die Kooperationsbedingungen schnell ab. Die tschechische Firma konnte für ihren 25-prozentigen Anteil am neuen Unternehmen das Fabrikgebäude einbringen; die Schoeller Textil wollte für den Mehrheitsanteil von 75 Prozent einen modernen Maschinenpark aufstellen. Die Kooperationsbedingungen mussten natürlich juristisch einwandfrei festgelegt werden. Dabei konnten die Schoellers der Dürener Anwaltskanzlei vertrauen, mit der sie schon seit Jahren zusammenarbeiten. Denn diese Kanzlei hatte kurz zuvor eine Niederlassung in Prag eröffnet. Dort in Prag fand die Schoeller Textil auch ein Steuerberatungsbüro für die tägliche Feinarbeit im neuen Unternehmen. Ein Büro, das von Tschechen geführt wurde, die 1990 aus Deutschland in ihre Heimat zurückgekehrt waren. Diese Steuerberater kannten das tschechische Recht, die tschechische Mentalität und Sprache. Sie wussten aber auch, was deutsche Unternehmer denken und wollen.

Sprecherin:

Blieb noch die Frage nach dem Geld. Denn die neuen Maschinen für das Joint Venture sollten rund 20 Millionen Mark kosten. Eine Summe, die die Schoeller Textil GmbH aus dem laufenden Geschäft nicht aufbringen konnte. Aus speziellen Förderprogrammen der Europäischen Union erhielt das Unternehmen einen Zuschuss für die Beratungskosten - rund 150 000 Mark. Und dieser Zuschuss rentierte sich. Denn die Berater fanden eine Finanzierungslösung. Das waren zwar keine neuen Subventionen, meint Philipp Schoeller:

Philipp Schoeller:

Wohl aber, das hat uns das Projekt auch sehr erleichtert, haben wir für die Finanzierung des Kapitals da drüben eine Landesbürgschaft hier von Nordrhein-Westfalen bekommen.

Sprecherin:

Diese Bürgschaft bedeutet: Wenn das Joint Venture fehlschlägt und Schoeller deshalb die Schulden nicht zurückzahlen kann, springt das Land ein und zahlt 90 Prozent der Schulden. Die Bürgschaft gibt das Land aber nicht umsonst. Im Gegenzug musste das Unternehmen versprechen, dass es keine Arbeitsplätze in Nordrhein-Westfalen abbaut. Schoeller tat sogar mehr. Heute arbeiten in Düren 30 Mitarbeiter mehr als vor zwei Jahren. Damit ist die Schoeller Textil kein Einzelfall. Denn bei den deutschen Unternehmen, die im Ausland investieren, sind drei unterschiedliche Strategien zu beobachten. Eine nicht kleine Gruppe sichert - wie die Schoellers - durch zusätzliche kostengünstige Kapazitäten im Ausland die einheimischen Arbeitsplätze ab. Eine zweite Gruppe verlagert einen Teil der deutschen Jobs ins Ausland. Und eine kleine dritte Gruppe gibt die Produktion hierzulande ganz auf und lässt nur noch im Ausland fertigen.

Sprecher:

Die Schoeller Textil brauchte insgesamt nur 14 Monate Vorbereitung für das Joint Venture, von der ersten Besichtigung bis zum Vertragsabschluß. Ein rekordverdächtiges Tempo. Die großen Probleme kamen aber auch erst später. Als nämlich die alten Maschinen nach und nach durch neues, computergesteuertes Gerät ersetzt wurden, konnten die Mitarbeiter mit der modernen Technik zunächst nicht viel anfangen. Philipp Schoeller erinnert sich:

Philipp Schoeller:

Die haben einen Sprung gemacht. Um es mal bildlich zu sagen vom Trabbi bis zu Michael Schumachers Ferrari. Und den Sprung kann man nur bewältigen, wenn man den auch durch eine sehr intensive Schulung begleitet. Das bestand aus mehreren Komponenten. Erst mal, dass wir die Mitarbeiter nach hier herübergeholt haben, dass die hier auch mal die Verhältnisse mitbekommen haben. Das ist ein sehr wichtiges Moment. Dann eben auch über die Programme der Maschinenbauer, eben bei neuen Maschinen ist das nun denkbar einfach, weil eben die Maschinenbauer auch angehalten sind, Trainingsprogramme durchzuführen. Und dann auch durch ein Patensystem, das wir eingeführt haben. Das heißt also: Meister von hier haben die Patenschaft übernommen für Abteilungen drüben. Und die waren revolvierend immer wieder da und haben dann trainiert.

Sprecherin:

Training allein genügte nicht. Deshalb suchten die Schoellers auch noch neue Mitarbeiter. Dafür musste das neue Unternehmen attraktiv für gutausgebildete Facharbeiter erscheinen. Ein gutes Argument war die Lohnpolitik. Schoeller zahlte freiwillig mehr als der Betriebsrat forderte. Außerdem nutzte man alle Möglichkeiten, sich der Stadt und ihren Bewohnern zu präsentieren. Zum Beispiel beim "Tag der offenen Tür".

Stimme aus dem Off:

Herzlich willkommen zum "Tag der offenen Tür". Besichtigen Sie die neue Fabrik, die wir gemeinsam mit der Benna AS hier in Litwinow aufgebaut haben. Schauen Sie sich um.

Fragen Sie. Und vergessen sie dabei nicht, dass es auch noch etwas zu essen und zu trinken gibt.

Besucher:

Lass uns mal in die Maschinenhalle gehen. Da soll sich einiges verändert haben, hab ich gehört.

Besucherin:

Ja, gut. - Schau mal, diese Maschine hier. Die ist nagelneu, wird alles vom Computer gesteuert. Da machst du dir die Hände nicht schmutzig.

Besucher:

Ja, das ist was anderes als der Bergbau. Langsam reicht es mir. Seit fast 20 Jahren maloche ich schon da. Aber auf der anderen Seite, sie bezahlen uns gut in der Zeche. Und außerdem: Ich habe einen Job, das ist das Wichtigste.

Besucherin:

Ich ja auch, aber wie lange noch? Bei uns in der Chemie entlassen sie jetzt wieder, noch mal 100 Leute. Zum Glück bin ich diesmal nicht dabei. Aber hier sollen die auch ganz gut bezahlen. Über 8000 Kronen. - Und guck dir mal die Toiletten an. Das ist ja fast wie im Hotel.

Besucher:

Wenn's dir so gut gefällt, dann bewirb' dich doch. Dahinten ist ein Aushang. Die suchen immer noch Leute. Versuch Dein Glück. Wenn's klappt, probiere ich es dann nächstes Jahr vielleicht auch.

Sprecher:

Beim "Tag der offenen Tür" konnten zahlreiche neue Arbeitskräfte geworben werden. Und die haben, ebenso wie die alten Mitarbeiter, schnell dazugelernt. Zwar tauchen immer wieder Probleme auf, die in Düren schneller gelöst würden. Aber das ist für Philipp Schoeller normal:

Philipp Schoeller:

Wenn man also hier auf der grünen Wiese eine neue Fabrik hinsetzen würde, dann würde das ja auch ein paar Jahre dauern, bis man also auf dem Stand unserer hiesigen Dürener Verhältnisse ist. Das heißt, es ist absolut so, wie das auch hier im Westen wäre.