



## DER DEUTSCHE WERKZEUG- UND FORMENBAU UND DER INTERNATIONALE MARKT

# Globalität: Pflicht oder Kür?

Thema des Praxisdialogs beim Thüringer Branchentreff an der Hochschule Schmalkalden: die Chancen und Risiken für einen regionalen deutschen Werkzeugbau im internationalen Markt. Wir haben die wichtigsten Fragen und Antworten für Sie zusammengefasst.

### Warum sollte ein regionaler Werkzeugbau im internationalen Markt tätig werden?

**Thomas Seul:** Aus meiner Sicht ist ein Werkzeug dann fertig, wenn es produktionsfähig ist, sprich: die fertigen Teile aus der Maschine fallen. Wenn ein Werkzeug ins Ausland verkauft wird, ist es für den Werkzeugmacher sinnvoll, dort Kooperationspartner zu haben. Dann kann die Inbetriebnahme schnell erfolgen. Und man hat einen Support vor Ort, wenn irgendwas passiert.

### Die Exportquote von Deckerform liegt heute bei 60 Prozent. Wie kam es dazu?

**Franz Tschacha:** Wir sind nicht losgezogen und haben nach Aufträgen im Ausland gesucht. Vor 25 Jahren brauchten wir den Wettbewerb aus Hamburg nicht zu fürchten, weil unsere Kunden dort nicht angefragt haben. Diese Situation hat sich grundlegend geändert – jeder beschafft heute weltweit. Wir sind unseren Kunden ins Ausland gefolgt. Wir produzieren z. B. Werkzeuge für Bürostühle, davon wurde eins nach Taiwan verkauft. Wenn der Kunde zufrieden ist, fragt er auch in Zukunft bei uns an.

### In welche Märkte gehe ich als Werkzeugbaubetrieb?

**Louis Schneider:** Je weniger Wettbewerb es auf dem Markt gibt, desto besser. Die Infrastruktur muss passen, das ist wichtig. Wir bei Schneider Form wollen das Maximum an Umsatz im europäischen Markt machen. Je weiter wir von zu Hause weggehen, desto schwieriger wird das Geschäft. Wir betrachten es nicht als Chance oder Risiko, in diese Länder zu gehen, sondern als schlichte Notwendigkeit. Wir würden sonst langfristig schrumpfen.

### Meusburger ist international tätig, produziert aber nur am Stammsitz in Wolfurt. Warum?

**Andreas Sutter:** Wir haben in der Fertigung einen sehr hohen Automatisierungsgrad und werden dadurch an anderen Standorten keine höhere Produktivität erreichen. So können wir die gesamte Wertschöpfungskette in einem Werk umsetzen: vom Spannungsarmglühen über das Sägen, Fräsen und Bohren bis hin zum Schleifen.

### Welche Auswahlkriterien gelten für Kooperationspartner?



**Louis Schneider:** Wichtiges Kriterium ist die räumliche Nähe zum Kunden. Wir haben z. B. für BMW ein Projekt in South Carolina. Dort gibt es im Umfeld von drei Stunden nur drei bis fünf Betriebe, die von der Größe und Ausstattung her infrage kommen. Referenzen und der persönliche Kontakt geben dann den Ausschlag.

**Haben Sie einen Tipp für einen regionalen Werkzeugbau, der international tätig werden möchte?**

**Louis Schneider:** Wir folgen unseren Kunden ins Ausland.

## Unsere Interview-Partner

**Klaus Lemke**, Geschäftsführer der Triwefo Tridelta Werkzeug- und Formenbau GmbH, Hermsdorf. Triwefo beschäftigt ca. 80 Mitarbeiter und ist derzeit nicht international tätig.

**Dr. Louis Schneider**, Geschäftsführer der Schneider Form GmbH, Dettingen/Teck. Schneider Form beschäftigt ca. 300 Mitarbeiter in Dettingen, Portugal, China und in den USA.

**Franz Tschacha**, Geschäftsführer der Deckerform Produktionssysteme GmbH, Aichach. Deckerform beschäftigt ca. 85 Mitarbeiter und exportiert 60 Prozent der hergestellten Formen in die EU und nach Russland.

**Prof. Dr. Thomas Seul**, Professor für Fertigungstechnik und Werkzeugkonstruktion an der Hochschule Schmalkalden und Präsident des VDWF.

**Andreas Sutter**, Bereichsleiter Marketing bei der Meusburger Georg GmbH & Co KG, Wolfurt, Österreich. Meusburger exportiert 93 Prozent seiner Produkte ins Ausland.

**Veranstalter des Thüringer Branchentreffs:**

Hochschule Schmalkalden, [www.hs-schmalkalden.de](http://www.hs-schmalkalden.de)

Meusburger Georg GmbH & Co KG, [www.meusburger.com](http://www.meusburger.com)

Wenn das Vertrauensverhältnis aufgebaut ist, hat man gute Chancen, gemeinsam erfolgreich zu sein. Man sollte Schritt für Schritt vorgehen. Ich warne davor, einfach mal wild in die Expansion zu gehen – ohne eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

**Tun sich die deutschen Werkzeugmacher schwer, den Schritt in Richtung Internationalisierung zu wagen?**

**Franz Tschacha:** Wir in Deutschland haben ein Problem: dieses regionale Denken. Da ist ein völlig falsches Bild in den Köpfen: In Deutschland produzieren ist sehr teuer. Und die böse ausländische Konkurrenz punktet mit niedrigen Löhnen. Dieses Bild hat aus meiner Sicht nichts mit der Realität zu tun. Wir bauen in diesem Jahr wieder so viele Formen in Deutschland wie ▶



**Dr. Louis Schneider:** „Wir betrachten das internationale Geschäft nicht als Chance oder Risiko, sondern als schlichte Notwendigkeit.“

(Bild: Hochschule Schmalkalden/Seidel)

## „Der Druck aus dem asiatischen Raum ist nicht mehr so schlimm“

Klaus Lemke

nie zuvor. Der Standard hier in Deutschland ist so hoch – der ist weltweit gefragt und wird auch weltweit bezahlt!

### **Meusburger exportiert seine Waren in die ganze Welt. Wie gehen Sie mit Logistik-/Zollbestimmungen um?**

**Andreas Sutter:** Nachdem wir unseren Stammsitz in Österreich haben, ist u.a. auch Deutschland für uns ein Exportziel. Unser Exportanteil liegt insgesamt bei 93 Prozent. Je ferner die Länder sind, desto größer werden auch die logistischen Herausforderungen. Für die Zollabwicklung haben wir eigene Spezialisten im Haus. Aber es ist auch immer hilfreich, dass Mitarbeiter vor Ort in der Abwicklung unterstützen.

### **Risiko Wechselkurs: Wie lösen Sie dieses Problem mit Ihren russischen Auftraggebern?**

**Franz Tschacha:** Wir verkaufen in Euro. Die Schwankungen liegen damit beim Kunden. Viele russische Kunden haben ihr Geld aber schon lange im Ausland angelegt. Nachdem sich der Wert des Rubels halbiert hat, sind die Kunden weggefallen, die ihre Werkzeuge finanziert hatten. Die Kunden, die schon länger international tätig waren, waren darauf vorbereitet.

### **Und Ihre Werkzeuge sind nicht zu teuer?**

**Franz Tschacha:** Wir verkaufen z. B. Werkzeuge für Bürostühle, die sind drei- bis viermal so teuer wie ein chinesisches – aber sie halten auch zehnmal so lang. Die Kunden haben es satt, dass eine Form nach 10 000 Teilen kaputt ist. Wenn wir die entsprechende Qualität liefern, stellt sich die Frage nach dem Preis nicht mehr.

### **Wie sieht es mit kulturellen Unterschieden aus? Den Asiaten wird nachgesagt, dass sie ungern ‚Nein‘ sagen ...**



**Franz Tschacha:** „Wir haben das Konkurrenzdenken abgelegt.“

(Bild: Hochschule Schmalkalden/Seul)

## „Der deutsche Standard ist weltweit gefragt – und wird auch weltweit bezahlt“ Franz Tschacha

**Louis Schneider:** Hier sind Mitarbeiter vor Ort hilfreich, die mit den Lieferanten und Partnern sprechen können. Es gibt ja auch im asiatischen Bereich große Unterschiede z. B. zwischen China und Japan. Da muss man zum Teil sehr aufpassen, dass man keine Gefühle verletzt.

### **Gibt es einen ‚Japan-Knigge-Kurs‘ für Ihre Mitarbeiter?**

**Louis Schneider:** Nein, das funktioniert in der Regel mit genügend Empathie und Einfühlungsvermögen. Aber unsere Grundlage ist die Technik, darum geht es in der Hauptsache. Für das Übrige kommt man schon zusammen.

### **Kann auch die Sprache eine Hürde sein?**

**Andreas Sutter:** Wir liefern in zahlreiche Länder, darunter auch nach Indien. Die Mitarbeiter dort sprechen relativ gut englisch. Für Schlüsselpositionen in China haben wir Mitarbeiter, die deutsch und chinesisch sprechen. Ich bin der Meinung, dass mit der Sprache kann man hinkriegen. Es kommt aber darauf an, die Arbeits- und Denkweise in den jeweiligen Ländern zu verstehen. Das ist der größte Erfolgsfaktor im Ausland.

### **Bei großen Aufträgen in den USA bleibt auch viel Reisezeit auf der Strecke ...**

**Louis Schneider:** ... die man mit einplanen muss. Projektleitung, Krisenmanagement, Inbetriebnahme – das muss man gut abwägen, um nicht auf der Strecke zu bleiben. Dazu kommt, dass in den USA ein ganz anderes Anspruchsniveau an die Lieferanten herrscht als hier in Deutschland.

### **Inwiefern?**

**Louis Schneider:** Dass man 24 Stunden verfügbar ist. Alles

---

muss sofort gehen.

### **Ist es eine Option, die Formen komplett im Ausland zu fertigen?**

**Louis Schneider:** Ich kenne keinen einzigen Formenbauer aus Deutschland, der seine Werkzeuge komplett in Amerika oder Asien fertigt. Von der Konstruktion über die Produktion bis hin zur Bemusterung. Dafür ist der Komplexitätsgrad zu hoch. Ich glaube, das ist kein gutes Rezept. Was funktioniert: den Service vor Ort zu bieten.

### **Worin liegt der Vorteil der Internationalisierung?**

**Franz Tschacha:** Wir haben eine Achillesferse in unserer Branche: Viele Werkzeugmacher sind auf wenige Kunden fokussiert. Das führt zu Abhängigkeiten. Uns hat es sehr geholfen, in andere Märkte zu gehen und neue Kunden zu gewinnen. Zum Beispiel 2009 – über Monate wurde in Deutschland kein einziges Werkzeug bestellt. In der Zeit hatten wir Vollbeschäftigung und haben fast ausschließlich fürs Ausland produziert. Man hat bessere Chancen, wenn man verschiedene Märkte bedient.

### **Gibt es ein gutes Rezept für internationale Aktivitäten?**

**Louis Schneider:** Jeder muss für sich einen Weg finden zwischen Innovationsfähigkeit und Internationalisierung. Egal, ob ich in Länder exportiere, die drei oder zehn Stunden weit weg sind: Das zieht Kraft, personelle Ressourcen und Nerven, die man möglicherweise bei der Weiterentwicklung seiner Innovationsfähigkeit und Kernkompetenz verliert. Gerade in Bezug auf Industrie 4.0 und mannarme Maschinenbedienung. Wir müssen unsere Potenziale richtig einschätzen, um wettbewerbsfähig zu sein.

### **Unter welchen Voraussetzungen würde Triwefo ins internationale Geschäft einsteigen?**

**Klaus Lemke:** Ein Anfang könnte sein, gemeinsam mit einem Kunden ins Ausland zu gehen. Ich könnte mir aber auch gut andere Partner vorstellen, z. B. andere Formenbauer. Leider haben die Formenbauer untereinander noch Schwierigkeiten, gemeinsam aktiv zu werden. Ich würde diesen Weg gerne gehen. Auf Augenhöhe reden ist dabei das A und O, egal ob in Deutschland oder im Ausland. Wir werden das beobachten – und wenn wir die Chance haben, auch global aktiv werden.

### **Wie fördert der VDWF die Zusammenarbeit zwischen den Werkzeugmachern?**

**Thomas Seul:** Kooperationen und Zusammenarbeit sind extrem wichtig. Man sagt ‚Nichts fürchten die Asiaten mehr, als wenn die Deutschen endlich einmal anfangen, miteinander zu reden‘. Der VDWF bietet eine ganze Reihe von Veranstaltungen zum Netzwerken, z. B. den ‚voll wild‘-Geschäftsführertreff. Wir haben im Verband das Gefühl, dass eine neue Generation von Werkzeugmachern heranwächst. Da wird es einen Wechsel geben – und vielleicht tickt die nächste Generation schon ein bisschen anders.

### **Die Podiumsdiskussion leitete Susanne Schröder.**

---

Dieses Interview finden Sie online:  
[www.form-werkzeug.de/3275434](http://www.form-werkzeug.de/3275434)