

# Führt Internationalisierung zur welt-weit-wirkenden BÜSA (www.BÜSA)?

Rolf-Dieter Krächter

Bereits zweimal wurde an dieser Stelle auf die Rolle des Mittelstandes in einer modernen und sich stets wandelnden „Eisenbahnwelt“ eingegangen (1999 und 2001). Dabei wurde abstrakt und in die Zukunft schauend auf die Themenkomplexe Innovation und Internationalisierung eingegangen. Es wurden die Chancen und Risiken, die den Mittelständler speziell in der Entwicklung begleiten, betrachtet und die Grenzen der Internationalisierung aufgezeigt.

Die damals aufgestellten Thesen, über die der geneigte Leser selbst entscheiden möge, inwieweit sie heute noch gelten, waren:

- Innovation ist mehr denn je notwendig und die einzige Chance für den Mittelstand, in einem Hochtechnologieland zu bestehen oder sich zu entwickeln.
- Internationalisierung ist aktuell wahrscheinlich die einzige Möglichkeit, Wachstum zu generieren.
- Internationalisierung ohne strategischen Partner im Zielland ist langwierig, kostenintensiv und risikobehaftet.

Wie gestalten sich nun die Bemühungen zur Internationalisierung in der Realität? Hierzu ein Abriss der wesentlichen Erfahrungen in einem konkreten Fall, der verschiedene Facetten dieser Thematik berührt hat.

Nach intensiver, technischer Recherche ergab sich, dass erhebliche Anpassungen der zur Verfügung stehenden deutschen Technik notwendig sind. Damit wäre ein beträchtlicher Entwicklungsaufwand erforderlich gewesen, der die kostbare Ressource „Entwicklung“ sehr stark belastet hätte.

Die Abgrenzung zwischen den Projektpartnern ergab folgende Aufgabenteilung:

- Die vorhandene, gut dokumentierte Technik wurde an den Partner im aktuellen Serienstand übergeben (Vorteil: keine Belastung der eigenen Ressourcen).
- Der Partner entwickelte die landesspezifischen Zusätze (Vorteil: eigener Produktanteil und damit Identifikation mit dem Produkt).
- Optimale Nutzung der jeweiligen Stärken (Vorteil: Optimierung der zeitlichen Abläufe).
- Gegenseitige Nutzung der gemeinsamen Entwicklungsergebnisse (Vorteil: Verbreiterung der jeweiligen Produktpalette bei Vereinheitlichung von Produkten).

Bewusst soll erwähnt werden, dass schnell die Achtung vor dem Wissen des Anderen entstand. Das alte Wort des „Vertrauens“ bei

beiden Partnern ist hier nicht hoch genug zu bewerten. Alle idealtypischen Aspekte haben auch deshalb zu guten Ergebnissen geführt, weil sich über den kontinuierlichen Fortschritt Erfolg und Motivation einstellen, was im konkreten Beispiel sicherlich durch die Einheit der Sprache und vergleichbare Rahmenbedingungen begünstigt wurde.

Wie kann diese Erfahrung nun auf weitere Fälle und damit Märkte übertragen werden? Und ist hiermit ein erster Schritt in Richtung Produktvereinheitlichung getan? Zuerst die nüchterne Erkenntnis: Kaum! Anders ausgedrückt: Je weiter wir uns vom Heimatmarkt entfernen, umso weniger ähneln sich die Verhältnisse. Gleichzeitig wird der äußere Druck zur Vereinheitlichung geringer.

Ein immer mal wieder bemühter Vergleich mit Bruder „rolling stock“ ist unzulässig, da sich die Infrastruktur, über die hier berichtet wird, nicht über Grenzen bewegt. Es wird hier auch deutlich die These vertreten, dass zur Vereinheitlichung von Produkten seitens der Infrastrukturbetreiber keine grundsätzliche Notwendigkeit besteht. Harmonisierte Betriebsverfahren reichen hier im ersten Ansatz völlig aus. Damit kann lediglich die Lieferindustrie aus Eigeninteresse oder der Gesetzgeber den grenzüberschreitenden Einsatz standardisierter Produkte forcieren. Im europäischen Maßstab wurde mit ETCS erstmals der letztgenannte legislative Weg begangen. Ein Rückblick in die Historie diverser Projekte zeigt auf, welchem zeitlichen Horizont bei der Realisierung Rechnung zu tragen ist.

Was bleibt als Erkenntnis für die Zukunft?

Der Mittelständler muss sehr genau beobachten, wie sich der Markt und die Technik entwickeln. Bei allen sich dabei ergebenden Möglichkeiten, Notwendigkeiten oder Ideen sollte er die folgenden vier Gedanken führen.

- Nicht alles machen wollen (auf ausgewählte Zielmärkte fokussieren).
- Nicht alles sofort machen wollen (Marktreife abwarten).
- Nicht alles selbst machen wollen (Erfahrung lokaler Partner nutzen).
- Nicht alles auf einmal machen wollen (begrenzte Ressourcen).

Fazit: Nicht alles machen, aber alles richtig machen.



**Dr. Rolf-Dieter Krächter**  
Geschäftsführer,  
PINTSCH BAMAG, Dinslaken