

Der Internationalisierer

In seiner Firmengruppe, speziell beim Leiterplattenhersteller AT&S, setzte Hannes Androsch frühzeitig auf Internationalisierung zur Absicherung der Inlandsstandorte.

Wenn in Europa von Offshoring die Rede ist – der Verlagerung von Produktionskapazitäten in Länder mit niedrigeren Lohnkosten –, wird der Begriff meist mit dem Abbau von Arbeitsplätzen und dem Zusperrern von Werken in Industriestaaten gleichgesetzt. Das Fallbeispiel des österreichischen Leiterplattenherstellers AT&S, der in den letzten Jahren massiv Produktionskapazitäten in China und Indien aufgebaut hat, beweist, wie falsch diese verkürzte Sicht der Dinge sein kann. „Offshoring bedeutet nicht, in Österreich zu- und woanders aufzusperrn“, erklärt AT&S-Aktionär und Aufsichtsratschef Hannes Androsch, „sondern das dortige Potenzial zu nutzen, um den Standort Österreich zu halten.“

Für AT&S ist Offshoring keine Defensivstrategie zur Kostenreduktion, sondern eine wichtige Voraussetzung für eine Offensive, mit der sich der österreichische Konzern auf dem im Umbruch begriffenen Leiterplattenmarkt noch besser positionieren will. Der europäische Marktführer zählt im höchsten Technologiesegment, bei den so genannten HDI-Leiterplatten, auch weltweit zu den Top-3-Anbietern und produziert in Österreich an den Standorten Leoben, Fohnsdorf (wird gerade in den nur 30 Kilometer entfernten Standort Leoben integriert), Fehring und Klagenfurt sowie darüber hinaus im indischen Nanjangud und in Shanghai, China.

Einziger globaler Leiterplattenanbieter aus Europa. Seit 1999, als AT&S das größte indische Leiterplattenwerk übernahm, sind die Österreicher der einzige europäische Hersteller, der als globaler

Anbieter mit Standorten in Europa und Asien vertreten ist. Um 145 Millionen Euro, die größte österreichische Einzelinvestition in China, stellte AT&S dann in Shanghai binnen 18 Monaten ein Werk auf die grüne Wiese und war damit ab 2002 auch auf dem boomenden chinesischen Markt präsent. Mit 75.000 Quadratmetern dreimal so groß wie dieses Werk, wird die gerade in Bau befindliche zweite Produktionsanlage in Shanghai AT&S „zum modernsten und leistungsstärksten Leiterplattenhersteller im Hightechnologiesegment machen“, erklärt Willi Dörflinger, seit der Privatisierung 1994 Androschs Partner bei AT&S, langjähriger Vorstandsvorsitzender des Unternehmens und nunmehr als sein Stellvertreter an der Aufsichtsratspitze.

Mit seiner Internationalisierungsstrategie will der führende Zulieferer von Leiterplatten für Handyhersteller den weltweiten Marktanteil in diesem Segment von derzeit 15 auf 30 Prozent steigern. Der Umsatz soll von 332 Millionen Euro im letzten Geschäftsjahr, immerhin ein Rekordwert in der Konzerngeschichte, bis 2008 auf 500 Millionen steigen. Wie gut dabei das Timing für die Investitionen in China war, zeigen das Umsatzplus von 14 Prozent in der ersten Hälfte des Geschäftsjahres 2005/06 und die volle Auslastung aller Produktionskapazitäten.

Headquarter und Arbeitsplätze bleiben in Österreich. Mit ihrer vorausschauenden Offshoring-Strategie haben Internationalisierungs-Mastermind Androsch sowie das AT&S-Management um Willi Dörflinger und Androsch-Schwiegerson Harald Sommerer, der vom Finanzvorstand zum CEO aufrückte, das Unterneh-

men in eine Position gebracht, in der es seine Vorteile gegenüber Mitbewerbern im globalen Wettbewerb voll ausspielen und zugleich seine Standorte in Österreich absichern kann:

- Mit den Werken in Asien trägt AT&S dem Produktionsausbau der großen Elektronikhersteller Rechnung, die ihre Massenfertigungen immer stärker in diese boomende Wirtschaftsregion verlagern. Die Kunden schätzen es, auch dort auf den bewährten und technologisch führenden Zulieferer zurückgreifen zu können.

- So ist AT&S für den unausweichlichen Konsolidierungsprozess in der Branche gerüstet: Auf die Top 30 der weltweit insgesamt 2000 Handyleiterplattenproduzenten entfällt derzeit erst ein Drittel des Gesamtmarktes. Die exzellente Bilanzstruktur der AT&S macht sie einerseits zum soliden, langfristigen Partner für alle großen Abnehmer und gibt andererseits Spielraum für weiteres Wachstum durch Investition und Übernahmen. Androsch dazu: „Zwei Drittel der Leiterplattenfirmen in Europa sind verschwunden, weil sie nicht rechtzeitig internationalisiert haben.“ Das

Magazin „BusinessWeek“ reiht AT&S dagegen unter „Europe's hot Growth Companies“.

- Das Wachstum in Asien sichert auch die Standorte und das Headquarter in Österreich. „Mit der Internationalisierung können wir die Konzernzentrale inklusive Forschung und Entwicklung, wo wir hervorragend mit heimischen Universitäten und Fachhochschulen zusammenarbeiten, in Österreich halten. Ohne das Engagement in Indien und China könnte sich AT&S nicht in Österreich behaupten“, er-

klärt Konzernstrategie Androsch. Rund die Hälfte der 4.200 Beschäftigten, und vor allem die hochwertigen Headquarterfunktionen, sind in Österreich.

● Die in den asiatischen Werken erwirtschafteten Gewinne kommen den heimischen Standorten in Form von Technologieinvestitionen zugute. So setzt AT&S am europäischen Markt verstärkt auf die Bereiche Medizintechnik und Industrieelektronik, vor allem für die Autoindustrie, auch um die Abhängigkeit von den Mobilfunkbauern zu verringern.

● Mit dem neuen Geschäftsfeld Trading nutzt AT&S schließlich ihre Asien-Expertise, um als Händler europäischen >>

>>> Industriekunden technologisch weniger anspruchsvolle Leiterplatten asiatischer Hersteller zu verkaufen, und bietet dabei Zusatzleistungen wie Qualitätskontrolle und Supply Chain Management. AT&S kann damit neben Hoch- auch Basistechnologie aus einer Hand anbieten.

Internationale Perspektive ist Androschs Markenzeichen. Wer Androschs Werdegang kennt, den überrascht die gelungene Internationalisierung der AT&S nicht. Ob in der Politik, als Bankchef oder Industrieller, sein strategisches Denken ging immer über die Landesgrenzen hinaus. Als Finanzminister verfocht er die für die Exporteure damals unbequeme Hartwährungspolitik, die aber als „Produktivitätspeitsche“ die Grundlage für die Exporterfolge der

österreichischen Industrie darstellt. Das von ihm als CA-Generaldirektor forcierte Osteuropa-Engagement ist heute das wichtigste Asset der BA-CA.

Auch das übrige Androsch-Firmenreich wird immer internationaler: Die Salinen wollen in Italien expandieren, betandwin ist als Wettanbieter ohnehin in ganz Europa zuhause. Und dass der Luftfahrtzulieferer FACC den Kunden nach China und Amerika folgen sollte, ist strategisch klar. Bei der FACC wurden auch vorübergehend bestehende Meinungsverschiedenheiten über den Standort eines weiteren Werks in Österreich inzwischen bereinigt.

– MICHAEL SCHMID

Schillernde Karriere: Minister, CA-Generaldirektor und Industrieller

Politische Blitzkarriere. Hannes Androsch, geboren 1938, zieht schon 1967 ins Parlament ein und wird 32-jährig als bis dahin jüngster Finanzminister ins Kabinett von Bruno Kreisky berufen. Wichtigste wirtschaftspolitische Weichenstellung ist die Durchsetzung der Hartwährungspolitik, die zur Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit der exportorientierten Unternehmen wurde.

Umstieg in die Creditanstalt. Nach Konflikten mit Kreisky wechselt Androsch 1981 aus der Politik an die Spitze der Creditanstalt, der er bis 1988 vorsteht. Er treibt die Internationalisierung der CA mit Repräsentanzen in Prag und Moskau sowie in Asien voran.

Aufbau des eigenen Konzerns. Zur von Androsch aufgebauten Firmen- gruppe zählen neben dem Leiterplattenhersteller AT&S etwa auch die Salinen, der Flugzeugkomponentenfertiger FACC sowie der Wettanbieter betandwin.

Lernen Sie von Androschs Internationalisierungsstrategie



AT&S-WERK NANJANGUD, INDIEN:
Wenn der Bau des zweiten chinesischen Werks abgeschlossen ist, erwägt AT&S auch einen weiteren Produktionsstandort in Indien.

1. Globale Trends analysieren: Androsch erfasste die Tragweite der Öffnung Osteuropas und Asiens, der Liberalisierung des Kapitalverkehrs und der IT-Revolution für seine Unternehmen.

2. Folgen für den Markt erkennen: Im Gegensatz zu manchen Mitbewerbern war der AT&S-Führung klar, dass der Aufbruch des Wirtschaftswunders Asien den Leiterplattenmarkt verändern wird.

3. Offensive Strategie: Statt auf die Risiken zu starren, analysierte Androsch, wie sein Unternehmen von den Umwälzungen am Markt am besten profitieren kann, und richtete seine Strategie danach.

4. Projekte rasch durchziehen: Nach dem Entschluss, in Asien zu fertigen, ging es Schlag auf Schlag: Übernahme eines Werks in Indien, Bau in China, zweites Werk in Shanghai.

5. Abstimmung der Standorte: Die Produktpalette der einzelnen AT&S-Werke wurden klar strukturiert. So machen Leoben und Shanghai II Hochtechnologieplatten für die Handybranche.

6. Schauen, was die Kunden tun: Enger Kontakt mit den Großabnehmern wie Motorola bestärkte Androsch darin, rechtzeitig mit diesen Kunden in die neuen Regionen zu expandieren.

7. Wertschöpfung im Inland sichern: Investitionen in die österreichischen Werke wurden nicht vernachlässigt. Die wichtigen Headquarterfunktionen und die Forschung bleiben in Österreich.

8. Zusatzchancen nutzen: Weil AT&S jetzt den asiatischen Leiterplattenmarkt gut kennt, steigt das Unternehmen auch in den Handel mit Produkten dortiger Hersteller ein.

9. Mitarbeiter vorbereiten: Schlüsselfunktionen aus der Heimat sichern den Erfolg der Auslandsinvestition. Englischkenntnisse und spezielle Schulung für das Zielland sind unverzichtbar.

10. Kulturelle Sensibilität: „Man kann in Indien nicht wie die Kolonialherren auftreten“, sagt Androsch. Kulturelle Sensibilität ist ein wichtiger Punkt in den Vorbereitungskursen.