



Best Practise

Durch Internationalisierung zur Technologieführerschaft

Torsten Bode, Leiter Sales und Marketing von [PCM RAILONE Group](#), spricht über seine Erfahrungen mit Joint Ventures, "Made in Germany" und die Bedeutung von Ethik und Compliance im internationalen Geschäft.

■ Beschreiben Sie den aktuellen Stand der Internationalisierung des Unternehmens.

Die PCM RAIL.ONE Group fertigt seit 60 Jahren Betonschwellen und Fahrwegsysteme für den schienengebundenen Fern- und Nahverkehr in Neumarkt. Vor über 20 Jahren wurde der erste Produktionsstandort im Ausland errichtet, in Ungarn. Heute gibt es 11 Produktionsstandorte in 9 Ländern: Deutschland, Rumänien, Saudi-Arabien, Spanien, Südkorea, Ungarn, der Türkei, den USA und Indien. Mehr als die Hälfte unserer Mitarbeiter ist im Ausland tätig, dort erwirtschaften wir auch die Hälfte unseres Gesamtumsatzes. Die Geschäftsentwicklung wird nach wie vor von Neumarkt gesteuert, wobei wir auch die Marktstellung und Expertise unserer Tochterunternehmen in ihren Märkten nutzen. Dieses markt- und regionenspezifische Wissen verbinden wir mit unseren Erfahrungen und technologischem Know-How aus anderen Märkten weltweit – ein elementarer Vorteil für unsere Kunden.

■ Welche Marktbearbeitungsformen liegen vor?

Zu Beginn sind wir vor allem durch Zukäufe gewachsen, mittlerweile dominiert das organische Wachstum.

In der Markteintrittsphase arbeiten wir regelmäßig mit Dienstleistern wie AHKs oder Agenten zusammen, aber sonst ganz klar: Direktvertrieb. Dabei ist es in unserem Bereich wichtig mehrgleisig zu arbeiten. Es gibt viele Beteiligte, die Einfluss auf den letztendlichen Auftrag haben. Diese gilt es zu identifizieren, kennenzulernen und mit ihnen zusammenzuarbeiten.

Zugegeben, es gibt Märkte, da braucht man starke Partner. Joint-Ventures können eine gute Sache sein, wenn man es richtig angeht. Wir haben dabei die Erfahrung gemacht, dass es am effizientesten und auch nachhaltig wirtschaftlichsten ist, mit dominanten Unternehmen in den jeweiligen Märkten zu arbeiten. Wenig etablierte, vermeintlich leicht zu steuernde Unternehmen hingegen erfüllen die Erwartungen in der Regel nicht nachhaltig und genügen auch nicht einem unserer wesentlichsten Markenkernwerte: Qualität. Es gibt auch Fälle, da arbeiten wir langjährig erfolgreich als Minderheitsgesellschafter. Angst vor Führungs- oder Know-How-Verlust haben wir nicht.

■ Was waren und sind die Hauptmotive für Ihr internationales Engagement? Welche Vision haben Sie dazu in den nächsten fünf Jahren?

Deutschland ist ein stabiler, aber weitgehend ausentwickelter Markt. Die Wachstumsmöglichkeiten sind daher begrenzt. Eine konsequente Internationalisierung erlaubt uns hingegen zu wachsen. Aber Achtung: Wachsen bedeutet vor Allem auch, zu behalten, was man hat. Daher darf die umfassende Pflege bestehender Kundenbeziehungen in den Bestandsmärkten und eine Beachtung der hier bestehenden Erwartungen nie außer Acht gelassen werden.

Und: wir wollen der erste Name sein, an den Eisenbahnunternehmen in der Welt denken, wenn sie ihre Infrastruktur aufwerten oder erweitern

wollen. Deswegen arbeiten wir gezielt an einer Verbreiterung unseres Portfolios in den vier Geschäftsbereichen Fern- und Güterverkehr, Nahverkehr, Anlagenbau und Engineering. Mithilfe eines international besetzten R&D-Teams arbeiten wir daran, unsere Produkte und Lösungen weiter und weiter zu verbessern und zu innovieren.

Durch diese Ausrichtung können wir uns weiterentwickeln; technologisch und interkulturell. Das macht zweifelsohne auch einfach Spaß. Im internationalen Umfeld treten unsere Kunden mit vielfältigen Anforderungen an uns heran. Bahnstrecken, die beispielsweise durch extreme Landschaften und Klimazonen führen, wie etwa durch die Wüste Saudi-Arabiens. In dem wir uns diesen Aufgaben stellen, verbessern wir uns und erarbeiten einen Vorsprung vor Wettbewerbern. Ein weiteres Beispiel sind Hochgeschwindigkeitsstrecken: Bewegen wir uns in Deutschland bei 250-300 km/h knackte in Japan ein Magnetschwebezug auf einer Teststrecke die 600 km/h-Marke, was weiter dazu beitragen wird, Reisezeiten zwischen den Metropolen zu verkürzen.

Hätten wir uns nur auf den deutschen Markt konzentriert, wären wir nicht das, was wir heute sind: Technologieführer in unserem Bereich. Wir wachsen durch und wir wachsen mit unseren Kunden.

■ Haben Sie eine bestimmte Strategie bei der Markterschließung?

Nein, wir haben keinen Plan in der Schublade, der beschreibt wann und wo wir welchen Markt erschließen. Das würde nicht mit unserer Philosophie im Einklang stehen. Wir bieten kundenspezifische Lösungen und Märkte entwickeln sich in enger Abstimmung mit unseren Kunden.

Kommt ein Markt für uns in Betracht, sehen wir uns diesen zunächst gründlich an. Wir führen umfassende Marktanalysen durch und erarbeiten dann eine individuelle kunden- und marktspezifische Strategie. Ist die Analysephase abgeschlossen, heißt es Fußarbeit.

Aber nicht jedes Land, das wir uns ansehen, ist dann ein potentieller Markt für uns. Ethik und Compliance spielen immer eine wichtige Rolle. Auch technologische Parameter sind eine wesentliche Größe bei der Identifikation adressierbarer Märkte.

■ Was sind die zwei wesentlichen Vorteile, dass Ihr Unternehmen stark im Auslandsgeschäft ist?

Wie gesagt: im Zentrum unseres Handelns stehen kundenspezifische Lösungen und das aus einer Hand. Wir sind ein One-Stop-Shop von der Produktentwicklung bis zur Fertigung und bauphasenübergreifenden Beratung unserer Kunden. Die größte Herausforderung begegnet uns gleich zu Beginn: den Kundenbedarf zu identifizieren und genau zu verstehen. Es ist keine Seltenheit, dass wir mit ihm gemeinsam erarbeiten, was er eigentlich erwartet und braucht. Dabei hilft es natürlich, dass RAIL.ONE seit 100 Jahren im Bereich Eisenbahn und seit 60 Jahren im Bereich Betonschwellen zu Hause ist.

Wir haben festgestellt, dass Kundenzufriedenheit nicht mehr hauptsächlich über Produktqualität entsteht – damit hebt man sich heute nur noch bis zu einem gewissen Grad vom Wettbewerb ab. Das gilt insbesondere für stark durchregulierte und normierte Produkte. Wir gehen deshalb einen Schritt weiter. Für uns gewinnt mehr und mehr die Art und Weise der Zusammenarbeit mit unserem Kunden an Bedeutung. Hier stehen für uns kundenorientierte Prozesse im gesamten Projektablauf im Fokus – von der Identifikation des Kundenbedarfs in der Projektentstehung bis hin zur Produktauswahl, der Bauphase und dem Projektabschluss. Darauf können sich unsere Kunden verlassen.

Gleichwohl profitieren wir auch von dem hervorragenden Ruf deutscher Eisenbahntechnologie. Sie blickt auf 180 Jahre Eisenbahngeschichte zurück und genießt international ein sehr hohes Ansehen. Auch „Made in Germany“ ist für uns als Mittelständler wichtig. Alle Erwartungen, die mit diesem Qualitätssiegel in Zusammenhang stehen, versuchen wir jeden Tag aufs Neue mit Leben zu füllen und den damit verbundenen Erwartungen gerecht zu werden.

■ Welche Herausforderungen gab es im Prozess der Internationalisierung?

Für uns ist es unabdingbar, möglichst früh in die Projektplanung einzusteigen. Da gilt es, rechtzeitig die richtigen Personen zu identifizieren und anzusprechen. Hier gibt es zwar kein Patentrezept, doch helfen uns internationale Netzwerke oft bedeutend weiter. Bei der Anbahnung von Erstkontakten haben wir gute Erfahrungen mit AHKs und Botschaften gemacht.

Wenn wir im Ausland aktiv werden, haben wir es in der Regel mit großen Projekten zu tun, die sehr viel Vorlaufzeit brauchen. Umso wichtiger ist es, dass die Entscheidung, in diesen Markt zu gehen, auf einem festen Fundament steht. Wir wollen bestens über den Markt informiert sein.

Insbesondere Kenntnisse über Produktreglementierung und technische Rahmenbedingungen sind wichtig, aber nicht immer einfach verlässlich in Erfahrung zu bringen.

■ Welche Tipps geben Sie Unternehmen für ein erfolgreiches internationales Geschäft?

Geduld und Sorgfalt. Wenn die Rahmenbedingungen nicht von Beginn an sauber eruiert sind, dann fällt einem das früher oder später auf die Füße. Das gilt sowohl für die Rahmenbedingungen im Zielmarkt als auch für die Anforderungen auf Kundenseite. Bei Letzterem sollte eines bedacht werden: Kunden aus weniger industriellen Ländern haben nicht gleichzeitig auch weniger Anforderungen. Oft ist genau das Gegenteil der Fall.

Verlassen Sie sich nicht auf Beziehungen Einzelner. Netzwerke sind das A und O und vor allem kein Zufallsprodukt. Eine gezielte Vernetzung des eigenen Unternehmens im Zielmarkt auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Disziplinen ist plan- und in der Umsetzung steuerbar.

Außerdem: Keine Angst vor Schwierigkeiten im Erstprojekt. Sie sind eine gute Gelegenheit, sich zu beweisen und sich vom bloßen Lieferanten zum verlässlichen Partner zu entwickeln.

Kontakt

Eva Wördemann

0941 5694-365

0941 5694-5365 (Fax)

woerdemann@regensburg.ihk.de

Nr. 3634826

Kontaktinformationen

IHK Regensburg für Oberpfalz / Kelheim
D.-Martin-Luther-Str. 12
93047 Regensburg

Telefon: 0941 / 5694-0

E-Mail: info@regensburg.ihk.de

© IHK Regensburg für Oberpfalz / Kelheim

[Impressum](#)

[Datenschutzerklärung](#)