

Maschinenbauer gegen den Rest der Welt

Was die deutschen Autohersteller schon vor Jahren schafften, muss jetzt dem Maschinenbau gelingen: Die Eroberung der wachstumsstarken Schwellenländer. Deutsche Ingenieurskunst reicht dafür allerdings nicht aus - das Gros der Kunden hat weitere Wünsche.

Die Liste der Tochtergesellschaften der Krones AG zeigen ist lang. Mehr als 40 Unternehmen stehen darauf, verteilt über den ganzen Globus, von Venezuela bis Thailand, von den USA bis nach Kenia. Auch in den wichtigen BRIC-Staaten Brasilien, Russland, China und Indien ist Krones längst vertreten.

Der im Midcap-Index MDax zeigen notierte Weltmarktführer in der Herstellung von Getränkeabfüllanlagen mit Sitz im oberpfälzischen Neutraubling hat die Zeichen der Zeit also offenbar erkannt: Auch der deutsche Maschinenbau muss sich zunehmend internationalisieren um vor allem das Wachstum der Schwellenländer nicht zu verpassen. Und er wird sich künftig sehr flexibel auf die Anforderungen der lokalen Märkte fernab der Heimat einstellen müssen, am besten mit eigener Präsenz vor Ort.

Schon in der Vergangenheit haben die Maschinenbauer ihre Umsätze in nicht europäischen Ländern erheblich gesteigert. Das Vehikel dazu waren allerdings vor allem florierende Exporte. Der Anteil Asiens etwa stieg laut Branchenverband VDMA in den vergangenen zehn Jahren von 17 Prozent auf rund 30 Prozent. Gleichzeitig ging das EU-Geschäft von mehr als 50 Prozent auf 39 Prozent zurück. "Diese Entwicklung dürfte sich - wenn auch verlangsamt - fortsetzen", sagt Ulrich Ackermann, Leiter der Abteilung Außenwirtschaft beim VDMA.

Damit liegt die Branche im Trend der gesamten deutschen Wirtschaft, die sich ebenfalls zunehmend in Wachstumsmärkte orientiert. Erst am Donnerstag meldete der Düsseldorfer Verpackungsspezialist Gerresheimer zeigen den Kauf des indischen Unternehmens Neutral Glass, eines Herstellers von Verpackungen für die Pharmaindustrie. Der Deal sei wichtig, um die Expansion in den rasch wachsenden Schwellenländern weiter voranzutreiben, betonte Gerresheimer-Chef Uwe Röhrhoff.

Die Autobauer haben vorgemacht wie es geht

Ebenfalls in dieser Woche verkündete der Windturbinenhersteller Nordex den ersten Großauftrag aus China. Bis Ende 2012 wird das Rostocker Unternehmen einen 30-Megawatt-Windpark nahe der Küste bei Zhongcuo mit Windrädern ausstatten. Die dafür vorgesehenen 2,5-Megawatt-Anlagen will Nordex eigens in der Volksrepublik herstellen.

Die Beispiele lassen es erahnen: Der Export allein dürfte künftig nicht mehr ausreichen. Die Unternehmen sind gefordert, sich mit den wirtschaftlichen Gegebenheiten vor Ort und den lokalen Präferenzen der Kundschaft stärker auseinanderzusetzen und flexibler darauf zu reagieren, sagen Fachleute.

"Die Autobauer haben schon vor Jahren vorgemacht wie es geht", sagt etwa Markus Achtert von der Unternehmensberatung Arthur D. Little. "Inzwischen sind die Hersteller und Konzerne schon lange mit lokaler Beschaffung, lokaler Produktion und Entwicklung in den BRIC-Ländern aktiv. Im mittelständisch geprägten Rückgrat der deutschen Wirtschaft ist das nicht im gleichen Maße der Fall."

Unter Druck sieht der Experte vor allem die hiesigen Maschinenbauer. Deren Qualitätsprodukte mit dem Prädikat "Engineered in Germany" erfüllen laut Achtert zwar die hohen Ansprüche der westlichen Industrieländer. In aufstrebenden Ländern jedoch gelten nach Beobachtung des Fachmanns mitunter andere Standards. Das Zauberwort lautet dort "Middle Segment", sagt Achtert.

Ein Thema, über das die Firmen nicht gerne sprechen

Gemeint sind Kunden, für die ein Produkt zwar gut sein muss, in Abwägung zum Preis aber nur gut genug. "Premiumpreise für Premiumprodukte oder -marken, die im schlimmsten Fall noch überflüssige Funktionen haben oder kompliziert zu bedienen sind, werden in diesem Marktbereich nicht mehr toleriert", sagt Achtert.

Die Folge: Viele Maschinenbauer müssen umdenken. Zusätzlich erschwert wird die Sache, weil in diesem "Middle Segment" lokale Besonderheiten eine wesentlich größere Rolle spielen. Und der Wettbewerbsdruck auch von örtlichen Konkurrenten ist deutlich höher als an der Marktspitze. "Brasilien ist zum Beispiel mit Russland in diesem Marktbereich nicht vergleichbar", so Achtert. "Zudem werden regionale Wettbewerber durch ihren Erfolg finanziell in die Lage versetzt, ihrerseits die Konkurrenz aus dem Premiumsegment anzugreifen."

Nach Einschätzung des Fachmanns gibt es zwei Wege, auf denen die deutschen Firmen die Herausforderung meistern können. Entweder sie öffnen sich stärker für die Bedürfnisse dieser Segmente und entwickeln selbst die dazu passenden Produkte und dazugehörigen Produktarchitekturen. Oder sie kaufen diese Kompetenz in den Zielmärkten dazu, wie es etwa Gerresheimer gerade mit Neutral Glass in Indien macht.

In jedem Fall handelt es sich um ein sensibles Thema, über das die Maschinenbauer nicht gerne sprechen. Schließlich hat kaum ein Unternehmen ein Interesse daran, seine westlichen Kunden auf günstige Alternativangebote in aufstrebenden Ländern aufmerksam zu machen. Hinzu kommen in einigen Fällen ganz praktische Bedenken: Zahlreiche Maschinenteile wie Hydraulik oder Kugellager aus chinesischer Produktion werden in lokale Produkte eingebaut und dann nach Europa und in andere Emerging Markets geliefert. "Wer solche Komponenten mit geringerer Qualität liefert, läuft Gefahr, seinen Ruf auf den internationalen Märkten zu schädigen", sagt Experte Ackermann vom VDMA.

Dass die Zeichen der Zeit auch im Maschinenbau bereits erkannt wurden, zeigt indes das Beispiel Gildemeister zeigen. Schon 2009 startete der Bielefelder Werkzeugmaschinenhersteller seine Kooperation mit der japanischen Mori Seiki Co. Ltd. Beide Firmen arbeiteten zunächst in Taiwan, Thailand, Indonesien und der Türkei zusammen, inzwischen wurden auch die Aktivitäten in den wichtigen Märkten USA und Indien gebündelt.

Veröffentlichung von Innovation & Results

Christoph Rottwilm, Manager Magazin online vom 13.04.2012



Seite 3 von 3

Im Mai vergangenen Jahres eröffneten Gildemeister und Mori Seiki, die einander gegenseitig auch als Hauptaktionär verbunden sind, ihr gemeinsames Technologiezentrum im indischen Bangalore. Auf 4000 Quadratmetern werden dort "exakt auf die Bedürfnisse unserer Kunden zugeschnittene Produkte im indischen Markt präsentiert", wie es im Geschäftsbericht heißt. Gegenwärtig wird zudem eine Kooperation in Europa entwickelt.

Gleichzeitig treibt das MDax-Unternehmen Gildemeister die Wiederbelebung des Russland-Geschäfts voran. In den achtziger Jahren florierten dort die Verkäufe, Gildemeister erzielte zeitweise mehr als ein Drittel des Konzernumsatzes in der damaligen Sowjetunion. Daran will Vorstandschef Rüdiger Kapitza wieder anknüpfen: In Uljanowsk, in einem Industriegebiet an der Wolga, plant er eine neue Fabrik. Ein 200.000-Quadratmeter-Grundstück wurde bereits erworben, der Baustart ist für Ende 2012 geplant.

Und auch Krones setzt weiterhin auf fremde Märkte, vor allem in Fernost. Eine Prognose für das Geschäftsjahr 2012 gab das Unternehmen bei der Vorlage erster Geschäftszahlen vor wenigen Tagen zwar nicht ab. Dem aktuellen Lagebericht ist jedoch zu entnehmen, welche wichtige Rolle insbesondere China in der künftigen Strategie spielen wird.

Die Nachfrage nach kohlenensäurehaltigen Erfrischungsgetränken sei in den Industrieländern fast gesättigt, heißt es dort. Im Gegensatz beispielsweise zu den Regionen Asien/Pazifik, Südamerika sowie Afrika/Mittlerer Osten. Auch der Bierdurst nehme in Europa und Nordamerika nur noch langsam zu. In Asien dagegen, vor allem in China, rinnt Jahr für Jahr deutlich mehr Gerstensaft durch die Kehlen.

In den Geschäftszahlen schlägt sich die Entwicklung bereits deutlich nieder. 2011 steigerte das Unternehmen seinen Umsatz um 14,1 Prozent auf knapp 2,5 Milliarden Euro. Der Gewinn stieg von 70,8 Millionen auf 74,6 Millionen Euro.

Und Stichwort Internationalisierung: Der Anteil Europas an den Umsätzen ging allein von 2009 auf 2010 von mehr als 40 Prozent auf etwa 34 Prozent zurück, während die übrigen Weltregionen entsprechend zulegten. Allein im ersten Halbjahr 2011 stieg zudem die Zahl der Krones-Beschäftigten weltweit um 4,5 Prozent auf 10.761. In Deutschland betrug das Plus allerdings lediglich 3,9 Prozent, während es im Ausland um fast 7 Prozent nach oben ging.

I&R Innovation & Results
Bahnhofstraße 64
85617 Aßling bei München
Herr Uwe Metzger
Tel. 08092 8533661
umetzger@irman.de
www.irman.de