

Kapital für Kapazität

In dieser Ausgabe geht es um die Chancen des Mittelstands im Ausland, vor allem in China: Asienexperte **Xuewu Gu** skizziert den Strukturwandel des Landes (S. 2). Die **VAG-Gruppe** ist dort seit 2004 mit Produktion und Vertrieb aktiv (S. 3). Turboladerspezialist **CCN** baut nahe Schanghai eine Fertigung auf (S. 6). **Hans-Dieter Mertens**, Senior Advisor für Asia Pacific bei Halder, begleitet VAG und CCN in China (S. 5). **Helmut Klingel**, die jüngste Portfoliogesellschaft von Halder, expandiert erst einmal in den europäischen Nachbarländern (S. 8).

Internationalisierung – Pflicht oder Kür?

Eigentlich ist das gar keine Frage: Deutsche Unternehmen haben zwar einen substanziellen und seit den 1990er Jahren deutlich vergrößerten Binnenmarkt. Aber die Wirtschaftsentwicklung des Inlands zeigt, dass sich viele Unternehmen nicht auf die Märkte zuhause und in den Nachbarländern verlassen dürfen, wenn sie wachsen wollen: In den letzten zehn Jahren hat das BIP – teilweise bedingt durch die Rezession von 2008/09 – nach Berechnung von Destatis im Jahresdurchschnitt um lediglich 1,1% zugenommen.

1 Billion € Exportvolumen

Ganz anders der Außenhandel: Seit 1990 – also nach Wiedervereinigung und Fall des „Eisernen Vorhangs“ – haben sich die Exporte auf über ein Bio. € verdreifacht, laut Destatis ist das ein jährlicher Zuwachs von rund 6%. Die Tendenz beim Import ist ähnlich, aber insgesamt sind die Einfuhren etwas langsamer gestiegen, d. h. Überschüsse im Außenhandel tragen immer mehr zur Entwicklung des inländischen Wirtschaftswachstums bei. Anders gesagt: Ohne den internationalen Erfolg hätte die deutsche Wirtschaft die letzte Rezession nicht so gut und nicht so schnell überstanden.

Europa ist immer noch die wichtigste Exportregion – 60% der deutschen Ausfuhren gehen in die Nachbarländer, vor allem nach Frankreich. Die Bedeutung anderer Märkte wächst: im Osten Europas Polen, Russland und Tschechien; außerhalb Europas sind die USA größter Abnehmer, dann folgt – mit immer kleiner werdendem Abstand – China.

Dynamische Auslandsinvestitionen

Es geht aber längst nicht mehr nur um den Export in Deutschland hergestellter Produkte. Nach den Jahren, in denen Unternehmen Teile ihrer Fertigung in Niedriglohnländer verlagerten, zielten Direktinvestitionen im Ausland stärker auf die Einrichtung kompletter Wertschöpfungsketten, um die Nachfrage der lokalen Märkte zu nutzen. Diese Phase ist keineswegs abgeschlossen. Laut einer Umfrage des *Handelsblatt* von 2012 ist die Investitionsdynamik in Asien besonders hoch: Mit 77 Mrd. € zielten knapp 8% der Auslandsinvestitionen deutscher Firmen auf diese Region, der Anteil Chinas lag bei 10 Mrd. €. Ein Jahrzehnt zuvor waren erst 900 Mio. € nach China geflossen.

Die größten Handelspartner Deutschlands 2011

Einfuhr Mrd. €	Ausfuhr Mrd. €
Niederlande 82	Frankreich 101
China 80	USA 74
Frankreich 66	Niederlande 69
USA 49	UK 66
Italien 48	China 65
UK 45	Italien 62
Russland 41	Österreich 58
Belgien 38	Schweiz 48
Österreich 37	Belgien 47
Schweiz 37	Polen 44

Quelle: Statistisches Bundesamt, Stand 2012

Aber die Entwicklung verlangsamt sich: 2012 sind die weltweiten Direktinvestitionen des Auslands in China etwas gesunken – auf 111,7 Mrd. US\$ – und künftig könnten Länder wie Indonesien oder Vietnam attraktiver werden: Dort sind z. B. die Lohnkosten niedriger. China will auch deshalb gar nicht mehr die „Werkbank der Welt“ sein. Eine „Lokomotive“ bleibt das Land trotzdem: Sein BIP ist 2012 um 7,8% gewachsen und die Weltbank erwartet ein Plus von 8,4% für 2013 – von den großen Volkswirtschaften der Welt schafft das keine. Bei diesem Potenzial kann das „chinesische Wirtschaftswunder“ auch nach über 30 Jahren weiter anhalten: Der Strukturwandel ist erst im Osten in nennenswertem Ausmaß vollzogen, für große Teile der Bevölkerung soll neuer Wohlstand noch kommen; China will eine Industrienation werden, ist aber noch nicht am Ziel.

Wo liegt das Wachstumspotenzial?

Für Unternehmen aus Deutschland sind Auslandsmärkte Kernmärkte, das gilt besonders für Mittelständler. Und das Potenzial für die internationale Expansion ist nicht ausgeschöpft. Welche Chancen China dabei bietet, zeigen zwei Beispiele: VAG ist ein führender Hersteller von Großarmaturen für die Wasser- und Abwasserwirtschaft, den Halder beim Ausbau von Produktion und Vertrieb in China begleitet hat. Der Turboladerspezialist CCN etabliert jetzt mit Unterstützung von Halder eine Fertigung von Präzisionsbauteilen in der Nähe von Schanghai. ◀

Wohin geht der Strukturwandel in China?

Unternehmen mit Plänen für den chinesischen Markt sollten zur Beurteilung der künftigen Entwicklung nicht nur auf Wirtschaftsindikatoren achten, sondern auch den Umgang der politischen Führung mit gesellschaftlichen Fragen verfolgen.

Wie lange und wie stark wird China wachsen? Seit Beginn von Reformen und internationaler Öffnung Ende der 1970er Jahre ist die Wirtschaftsleistung des Landes durchschnittlich um 9% bis 10% pro Jahr gestiegen, China hat inzwischen das zweitgrößte BIP der Welt und ist für die EU zu einem der wichtigsten Handelspartner geworden. Zum Beispiel erzielt die deutsche Automobilindustrie einen substanziellen Teil ihrer Umsätze in China – Erfolg auf diesem Markt ist einer der Gründe für das vergleichsweise



Prof. Dr. Xuewu Gu, Lehrstuhlinhaber Politische Wissenschaft, Universität Bonn, und Direktor des Center for Global Studies.

gute Abschneiden der deutschen Wirtschaft in den letzten Jahren. Ob das seit über 30 Jahren anhaltende Wachstum in China nachhaltig weitergeht, ist nicht nur für die Autobranche, sondern für Unternehmen aus vielen Industriezweigen eine Schlüsselfrage.

Die großen Ziele

Xuewu Gu ist Inhaber des Lehrstuhls für Politische Wissenschaft mit Schwerpunkt internationale Beziehungen an der Universität Bonn und Direktor des Center for Global Studies. Der Asienspezialist sieht die 1978 unter Führung von Deng Xiaoping eingeleitete Transformation Chinas als laufenden Prozess mit vier Kernaspekten: Der erste betrifft das politische System – die Machtelite zielt auf breit verteilten, dauerhaften Wohlstand in China, aber ohne Massenbeteiligung, d. h. ohne Demokratie. Dieser Wohlstand soll unter Vermeidung einer Dominanz von privatem Kapital, aber marktwirtschaftlich erreicht werden. Die beiden anderen Ziele: China soll eine Technonation werden und international auf friedlichem Weg zur Großmacht aufsteigen.

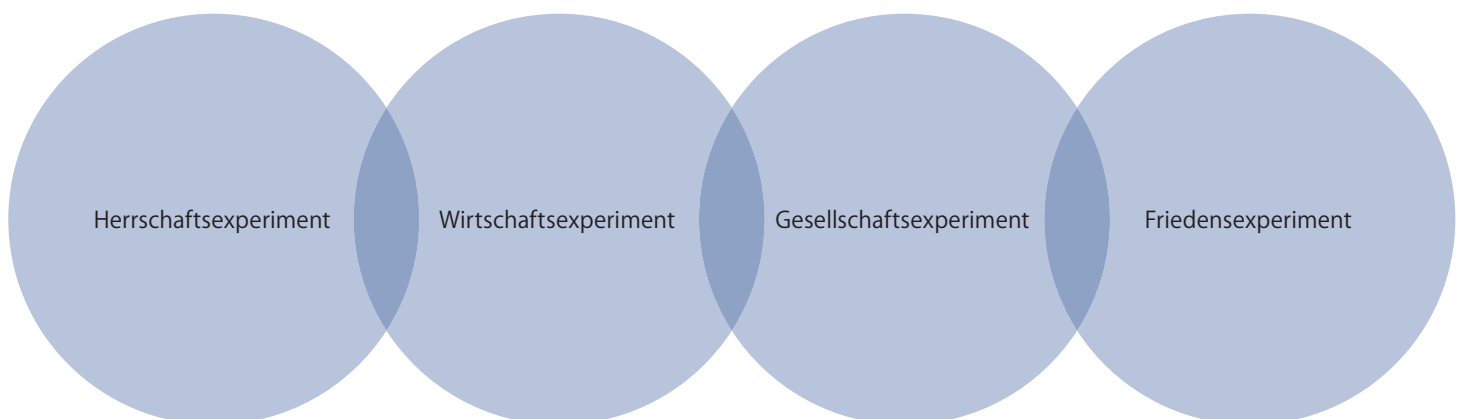
Korrekturen sind notwendig

Aus dem erfolgreichen Strukturwandel der letzten drei Jahrzehnte sind zahlrei-

che Ungleichgewichte entstanden, die nach Ansicht von Gu korrigiert werden müssen, um nachhaltiges Wachstum zu erzielen. Er sieht z. B. die Zeiten, in denen China die „Werkbank“ der Welt war und sich auf den Export kostengünstig hergestellter Produkte konzentrierte, bald zu Ende gehen. Die Wirtschaftskrise von 2008/09 hat gezeigt, wie anfällig die chinesische Wirtschaft aufgrund der Abhängigkeit von Exporten in die USA und die EU geworden ist. Um weniger auf die Aufnahmefähigkeit westlicher Industrieländer angewiesen zu sein, soll die Binnennachfrage künftig einen steigenden Beitrag zum Wirtschaftswachstum leisten.

Viele westliche Unternehmen haben bereits festgestellt, dass eine Verlagerung der Produktion in frühere Niedriglohnländer allein zur Senkung des Personalaufwands oft nicht mehr sinnvoll ist – dazu sind die Personalkosten zu stark gestiegen. Das gilt auch für China, zumindest für die wirtschaftlich hochentwickelten Regionen an der Ostküste des Landes, deren Lohnniveau z. T. deutlich höher ist als im Inland. Wenn dazu noch eine Aufwertung des Renminbi kommt, um Importe zur Abdeckung einer stärkeren Binnennachfrage zu erleichtern, werden Chinas Lohnkosten-

Der „chinesische Sonderweg“ und seine vier „großen Experimente“



Flanschklappen aus China für China

vorteile noch kleiner. Trotz des bereits gestiegenen Renminbi-Kurses hält Gu in den nächsten Jahren eine weitere Aufwertung von 15% bis 20% für möglich.

Soziale Dimensionen des Wandels

Gesellschaftliche Aspekte können die künftige Wirtschaftsentwicklung erheblich beeinflussen, zum Beispiel eine mögliche Umverteilung des Wohlstands. Es gibt unter anderem ein Gefälle zwischen Küste und Hinterland, denn in den entwickelten Küstenregionen können die Einkommen bis zu viermal höher sein als im Landesinneren. Gu erwartet daher, dass die politische Führung die Entwicklung künftig von den Küsten stärker auf das Hinterland verlagert. Auch die Ein-Kind-Politik hat seiner Meinung nach ausgedient, wenn eine langfristige Überalterung der chinesischen Gesellschaft vermieden werden soll: Der Anteil der 60-jährigen erreichte 2010 13,3% (2000: 10,4%), dagegen ist die Zahl der Jugendlichen unter 16 Jahren auf 16,6% gesunken (2000: 23%). Nach Einschätzung von Gu dürfte die Ein-Kind-Politik bald durch eine „Zwei-Kinder-Politik“ ersetzt werden: Es bleibe der neuen politischen Führung nichts anderes übrig, als das Wirtschaftswachstum durch solche großangelegten Politikänderungen nachhaltig zu gestalten. ◀

China ist einer der wichtigsten Wachstumsmärkte für Infrastrukturprojekte. Die VAG-Gruppe aus Mannheim, ein führender Anbieter von Großarmaturen für die Wasser- und Abwasserindustrie, ist dort seit fast einem Jahrzehnt mit großem Engagement – und Erfolg – aktiv. Bis 2011 war VAG eine Portfoliogesellschaft von Halder.

VAG hat eine lange Vorgeschichte, die älteste Vorläufergesellschaft wurde bereits 1872 gegründet. Aber trotz früher Orientierung an Auslandsmärkten und guter Marktakzeptanz war frischer Wind nötig: Er kam 2001, als das zur IWKA-Gruppe gehörende Unternehmen aus dem Zusammenschluss von zwei Konzerngesellschaften entstand und die Geschäftsführung neu besetzt wurde.

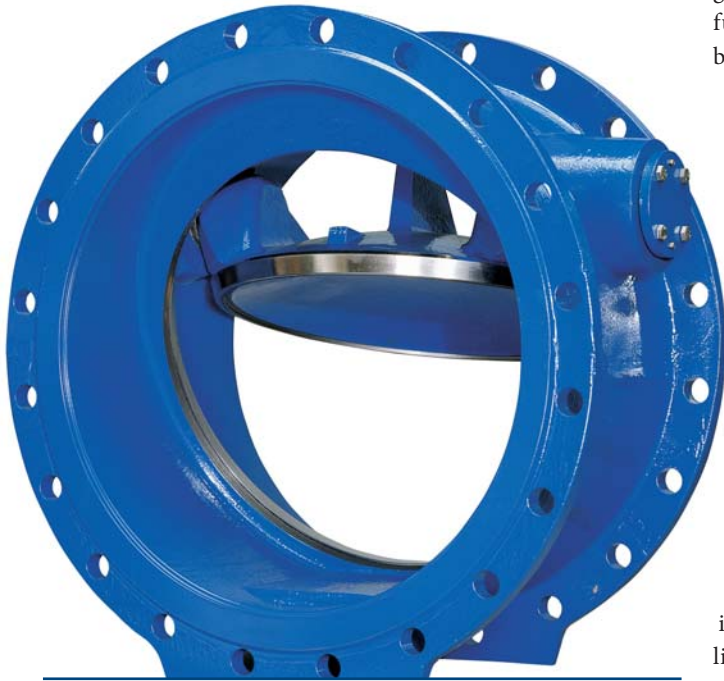
Hochgesteckte Ziele

Sie schaffte in drei Jahren einen Turnaround, 2004 wurde VAG durch einen Management-Buy-Out verselbständigt. Ziel für das unabhängige Unternehmen war, ein führender internationaler Systemanbieter für Armaturen in der Wasser- und Abwasserwirtschaft zu werden und das Geschäft (Umsatz 2004: 74 Mio. € bei ca. 50% Anteil für das Projektgeschäft) deutlich zu verbessern. Der Weg dorthin: konsequente Internationalisierung, mehr Projektgeschäft und stärkere Innovation.

Bei weitgehender Marktsättigung in Europa und eigenen Normen für den US-Armaturenmarkt rückten diese Vorgaben das Wachstumspotenzial Asiens in den Mittelpunkt, vor allem in der Volksrepublik China: Hier hatten Infrastrukturmaßnahmen im Rahmen des zentral gesteuerten Strukturwandels hohe Priorität und aus Sicht von VAG ließen sich die Ziele für Internationalisierung, Projektgeschäft und Innovation parallel verfolgen. Außerdem lagen die Arbeitskosten in China noch so niedrig, dass der VAG-Produktionsverbund – Mannheim für technisch komplexe Lösungen und Hodonin (Tschechische Republik) für kleine bis mittelgroße Standardprodukte – um eine kostengünstige Fertigung für den Export erweitert und flexibler gemacht werden sollte.

Vom Importeur zum Produzenten

VAG hatte seit 2001 an ersten Ausschreibungen in China teilgenommen, mit positiver Resonanz. Robert Fellner-Feldegg, ab 2001 Geschäftsführer von VAG, stellt fest: „Deutsche Qualität wird gern gekauft, wenn das Anforderungsprofil anspruchsvoll



Flanschklappen von VAG regeln den Durchsatz von Flüssigkeiten in Wasser- und Abwasserleitungen. Entscheidend ist die Dichtwirkung im geschlossenen Zustand: Eine Klappe soll über viele Jahre ohne Leck schließen. Dazu werden besondere Konstruktionskonzepte wie die in der Abbildung gut erkennbare exzentrische Lagerung der Wellen, eine Kapselung der Lager, hochwertige Materialien und verschleißfeste Oberflächen verwendet. So können die Klappen in Nennweiten von bis zu 4 m gebaut werden und einem Druck von 60 bar standhalten (vereinfacht gesagt, entspricht 1 bar dem Druck einer Wassersäule von 10 m Höhe).

und der Preis nachrangig ist.“ Geliefert wurde zunächst aus Europa, dann baute VAG eine Tochtergesellschaft mit eigener Fertigung auf: 2004 nahm VAG Water Systems nach Investitionen von 2,5 Mio. € in Taicang, 50 km entfernt von Schanghai, die Produktion auf. 40 Mitarbeiter stellten auf einer Fläche von 4.000 m², mit einem Maschinenpark überwiegend chinesischer Herkunft und einem hohen Anteil an lokalen Vorprodukten Flanschklappen her. Die Fabrik fuhr zweigleisig und produzierte für China und den Export, mit wachsendem Markterfolg nahm der Inlandsabsatz kontinuierlich zu. Die Hauptabnehmer: öffentliche Hände und Generalunternehmer für Projekte wie Dämme, Pipelines, Kraftwerke oder Aufbereitungsanlagen.

Als im Frühjahr 2009 das Werk „Taicang II“ in Betrieb ging, war das Unternehmen endgültig in China angekommen: Die Produktionsfläche wurde mehr als verdoppelt, das Fabrik-

gebäude nach Plänen und auf Rechnung von VAG gebaut und für das Grundstück wurden langfristige Nutzungsrechte erworben. Das Fertigungsprogramm, anfangs auf Flanschklappen mit einem Durchmesser von bis zu 1,20 m ausgerichtet, wurde durch Modelle mit bis zu 4 m Durchmesser erweitert. Die großen Flanschklappen waren eine Neuentwicklung und die Reaktion auf Anforderungen des Marktes: Vor allem der Versorgungsbedarf der schnell wachsenden chinesischen Großstädte führte zu immer größeren Rohrweiten in den Wassernetzen und ließ die Dimensionen von Steuerungsarmaturen wachsen. Damit hatte sich die chinesische Tochtergesellschaft zum Spezialisten für Großventile entwickelt, die auch in andere Länder exportiert wurden. Mit 12,5 Mio. € fiel in dieser Phase der größte Teil des Investitionsbudgets der Gruppe in China an.

Im Herbst 2012 lief nach Investitionen von weiteren 9 Mio. € das dritte Werk an. Die Fertigung der ersten Fabrik wurde in die neue Produktionsfläche von 11.000 m² integriert, weil die Stadtverwaltung von Taicang die ursprünglich gemietete Fläche neu verwenden wollte und VAG sie nicht weiter nutzen konnte. Außerdem wurde mehr Kapazität gebraucht, denn die Nachfrage aus China war weiter gestiegen und der Standort übernahm bei einigen Produktreihen Teile der Fertigung anderer Werke. Zuletzt beschäftigte VAG Water Systems in Taicang insgesamt 240 Mitarbeiter und erreichte ein Produktionsvolumen von 14 Mio. €, der Umsatz der VAG-Gruppe in China lag bei fast 20 Mio. €.

Erfolgsbeiträge aus China

VAG hat sich gut entwickelt: 2011 war der Gruppenumsatz mit 153 Mio. € doppelt so hoch wie 2004 und der Anteil des Projektgeschäfts von 50% auf 60% gewachsen. Die Internationalisierungsstrategie ist ebenfalls aufgegangen: Der deutsche Markt bleibt mit über 50 Mio. € größtes Absatzgebiet, aber der Auslandsanteil am Geschäft ist auf zwei Drittel gestiegen und China ist der größte internationale Markt. Das ist nicht das Ende der Entwicklung: Das Land bietet noch auf Jahre gute Wachstumschancen, vor allem in den Bereichen Wasserkraftwerke und Trinkwasserversorgung.

Markt- und Kundennähe

Um dieses Potenzial zu erschließen, musste VAG mehr tun, als Fabriken zu bauen. Das Unternehmen hat ein Netz von 15 Niederlassungen mit 60 Vertriebsingenieuren an der chinesischen Ostküste und in ihren Einzugsgebieten eingerichtet und im Frühjahr 2012 eröffnete in Taicang das zweite Service-Center der Gruppe – das andere befindet sich am Stammsitz Mannheim. Es hat nicht nur den Kundendienst für Kunden aus China und anderen asiatischen Ländern übernommen, sondern dient auch als Schulungszentrum für chinesische Vertriebsmitarbeiter und Kunden.

Zusätzlich hat das Unternehmen 2009 ein Besucherzentrum eröffnet, das Interessenten VAG-Produkte in Anwendungsbeispielen zeigt und ihre Funktion demonstriert – eine Plattform für das unerlässliche Kontaktmanagement: Bisher kamen über 2.000 Besucher und 2011 war eine Führung durch Besucherzentrum und Produktion von Taicang mit anschließender Fachdiskussion Teil eines Konferenzprogramms der China Urban

Water Association (CUWA). CUWA ist der Branchenverband für die Trink- und Abwasserindustrie, wird vom Bauministerium geleitet und hat eine Mittlerfunktion zwischen Wasserwirtschaft, Behörden und Industrie. Der Verband legt außerdem Normen und technische Standards für die Wasserversorgung fest. VAG ist das einzige europäische CUWA-Mitglied – und nach acht Jahren Präsenz in China gut vernetzt. ◀

Chefsache

„Der Erfolg von VAG in China ist zu mindestens 50% auf den Einsatz von Robert Fellner-Feldegg zurückzuführen – hohes Engagement des Topmanagements darf generell als Richtschnur für Unternehmen gelten, die hier Fuß fassen wollen.“

Nach Erfahrung von Hans-Dieter Mertens müssen China-Projekte Chefsache sein – nicht nur weil sie dann mit dem notwendigen Nachdruck betrieben werden. „Traditionelle“ Hierarchien kommen chinesischen Erwartungen entgegen: Entschieden wird oben und der Chef muss sichtbar sein. Mertens: „Zu Beginn eines Projekts bedeutet das häufige, wenn nicht permanente Anwesenheit des Entscheiders vor Ort. Herr Fellner-Feldegg hat sogar drei Jahre lang neben der Fabrik gewohnt – mit Familie.“

Und doch ist es wichtig, frühzeitig mit chinesischen Managern zu arbeiten. Mertens hat oft gesehen, wie der Erfolg von Tochtergesellschaften in China durch fehlendes gegenseitiges Verständnis der Kulturen gefährdet werden kann. Das lässt sich vermeiden: am besten mit chinesischem Management, das von der Muttergesellschaft vor allem technisch unterstützt wird und in ein wirksames Controlling-System eingebunden ist.

Vorteile, die China bei den Arbeitskosten hatte, sind heute an den industrierelevanten Standorten kaum noch vorhanden, denn in den letzten Jahren sind die Löhne für gewerbliche Mitarbeiter um 10% p.a. gestiegen, im kaufmännischen Bereich noch stärker. „Die chinesische Regierung plant bis 2020 eine Verdoppelung der Löhne – das entspricht dann dem Niveau von Industriestandorten in Osteuropa“, stellt Mertens fest. „Die Qualifikation der Mitarbeiter ist besser geworden: In den 1980er Jahren musste man froh sein, jemand mit Englischkenntnissen zu finden. Heute werden die Anforderungen von Unternehmen besser erfüllt, allerdings fehlt dem Arbeitsmarkt die Tiefe.“

Das gilt besonders für die Besetzung von Toppositionen. Gute Kandidaten sind schwer zu finden, schwer zu halten



Hans-Dieter Mertens ist seit 1974 im internationalen Industriegeschäft und wurde 1986 Geschäftsführer des Far East Liaison Office in Hongkong bei der IWKA AG. Seither begleitet er den Aufbau von Vertriebsstrukturen und Unternehmensgründungen in China. Er ist Verwaltungsratsvorsitzender der VAG Water Systems (Taicang) Ltd., Mitglied des Verwaltungsrats bei mehreren anderen China-Töchtern internationaler Unternehmen und seit 2011 Senior Advisor bei Halder für den asiatisch-pazifischen Raum.

und auch nach europäischen Maßstäben keineswegs billig. Bei der Nachwuchsrekrutierung arbeitet VAG auf zwei Ebenen: Die „VAG-Akademie“ ist ein internes Trainee-Programm, das sich an Interessenten mit höherer Schulbildung, flüssigem Englisch, guten PC-Kenntnissen und Berufserfahrung auf technischen Gebieten richtet, aber auch für Hochschulabsolventen gedacht ist.

Parallel dazu besteht eine Kooperation mit der Tongji-Universität in Schanghai, an der rund 45.000 Studenten eingeschrieben sind. Die naturwissenschaftlich-technisch ausgerichtete Universität untersteht direkt dem Bildungsministerium und gehört zu den Hochschulen mit staatlicher Schwerpunktförderung. VAG unterstützt die Universität finanziell und vergibt regelmäßig Förderpreise für die besten Studenten der Hochschule und der Fakultät für Umweltwissenschaften. Auch die Präsenz an der Hochschule ist Chefsache: Robert Fellner-Feldegg wurde 2009 zum Gastprofessor ernannt. ◀

Global denken, lokal produzieren

Warum investiert ein mittelständischer Spezialist für Turboladerbauteile aus Europa in eine Fertigung in China? Weil seine Produktionsinfrastruktur dann alle großen Automobilmärkte abdeckt und daraus ein hochattraktives Angebot für die Zentraleinkäufer seiner Kunden entsteht.

Frankreich, Slowakei, Mexiko, China

CCN hat Erfahrung mit internationaler Produktion. Das Unternehmen aus dem französischen Thyez hat sich auf hochpräzise Bauteile und Komponenten für Abgasturbolader spezialisiert. Als Zulieferer der Automobilindustrie ist es Teil einer globalen Produktions- und Logistikinfrastruktur: Für die europäischen Fabriken von Turboladerherstellern wie BorgWarner, Honeywell, IHI und Bosch Mahle wird am Hauptsitz in der Nähe des Genfer Sees und in Považská Bystrica (Slowakei) produziert. Für die NAFTA-Länder gibt es seit 2006 in Mexiko, im unmittelbar an der Grenze zum US-Bundesstaat Kalifornien gelegenen Mexicali, eine eigene Produktion.

Kundenstandorte in China beliefert CCN bisher aus den bestehenden Fabriken. Das ändert sich gerade: Seit 2012 baut das Unternehmen im Großraum Schanghai eine Produktion auf, um auch den chinesischen Markt direkt zu versorgen. „Für uns ist das ein mutiger Schritt“, beschreibt Christophe Cau, Geschäftsführer von CCN, die Entwicklung. „Mit 700 Beschäftigten und 100 Mio. € Umsatz sind wir echte Mittelständler und die neue ‚Spannweite‘ stellt hohe Ansprüche an das Management. Keiner unserer direkten Wettbewerber hat vergleichbare Strukturen – dabei sind sie alle größer als CCN.“

Kundennähe zählt

Für CCN geht es in China um mehr, als einen Fuß in den größten asiatischen Wachstumsmarkt für Mobilität zu setzen, denn Automobilzulieferer leben in einer hochintegrierten Welt. Die Systemanbieter für Turbolader (Original Equipment Manufacturers, kurz OEMs) sind als Schlüsselzulieferer dort mit Fertigungsstandorten präsent, wo die Autohersteller selbst produzieren.

Indem CCN seinen OEM-Kunden nach China folgt, wird die branchentypische Lieferkette auch in diesem Markt hergestellt: Statt Bauteile mit längeren Bestellzeiten per Langstrecke aus Europa oder Mexiko nach China zu schicken, werden sie künftig vor der Haustür der Kunden – deren Standorte sich überwiegend im Raum Schanghai befinden – produziert, just-in-time geliefert und in der Landeswährung Renminbi abgerechnet. Damit hat CCN zumindest auf Zeit einen Vorteil, denn von den internationalen Wettbewerbern haben bisher nur zwei in chinesische Fabriken investiert: Autokonzerne und ihre großen Zulieferer haben zentrale Einkaufsorganisationen, die dann bei CCN one-stop-shopping praktizieren können. Cau: „Wir wollen den Kunden weltweit die gleichen Produkte, Leistungen und Preise bieten – Grundlage dafür ist die lokale Produktion.“

Gesteuertes Wachstum

Was macht die chinesische Konkurrenz? Cau: „Es gibt so viele chinesische Anbieter, dass man gar nicht alle kennt! Diese Firmen sind ernst zu nehmen, aber ihre Kompetenz liegt eher im Bereich Metallguss als in der Bearbeitung. Sie liefern überwiegend an chinesische Hersteller, die andere technische Anforderungen stellen als die internationalen Marktführer.“ Das kann sich im Zuge der Weiterentwicklung chinesischer Automobilfirmen ändern, aber bisher vereinnahmen die internationalen Autofirmen und ihre Zulieferer den wesentlichen Teil des Marktwachstums. Für die Autobranche haben die hohen Wachstumsraten der letzten 20 Jahre China zu einer wesentlichen Stütze des globalen Geschäfts gemacht: Allein 2011 rollten dort über 18 Mio. Fahrzeuge vom Band, darunter 14,5 Mio. Pkw.

Gefahren werden sie vor allem in China selbst. Weil sich der Individualverkehr in den Metropolen konzentriert und der Ausbau der Verkehrsinfrastruktur nicht Schritt gehalten hat, werden Neuzulassungen in Großstädten wie Peking oder





Am neuen Standort: Nahe Schanghai hat CCN auf zwei Stockwerken 2.400 m² Fläche in einem Neubau bezogen und passt die Gebäudestrukturen den Anforderungen der Produktion an. Der Betriebsbeginn ist für März 2013 geplant.

Schanghai inzwischen von den Behörden gesteuert. Der Zuwachs ist jetzt nicht mehr zweistellig, bleibt aber vergleichbar mit der Entwicklung in den USA: Dort wurden von Januar bis August 2012 9,7 Mio. Fahrzeuge (ohne Nutzfahrzeuge) verkauft, in China waren es 8,5 Mio. und in Westeuropa 8,6 Mio. Einheiten. Die drei wichtigsten Automärkte haben mittlerweile eine vergleichbare Größe erreicht – 2011 lag China sogar an der Spitze.

Mit der Präsenz in China wird sich die Wachstumsperspektive von CCN deutlich verbessern: Weil mehr Mobilität zu höheren Schadstoffemissionen und zu einer größeren Abhängigkeit von Ölimporten führt, plant die chinesische Regierung deutlich schärfere Vorschriften zur Senkung von Treibstoffverbrauch und Abgasausstoß. „Um dieses Ziel mit den nach wie vor dominierenden Verbrennungsmotoren zu erreichen, braucht man Abgasturbolader“, stellt Cau fest. „In Europa sind schon zwei Drittel der Motoren damit bestückt, in China erst ein Fünftel. Selbst wenn der chinesische Pkw-Markt nicht weiter wachsen sollte, würde die Nachfrage bei Turboladern aufgrund der geringen Marktdurchdringung wahrscheinlich um 5% pro Jahr steigen.“

Entscheidender Faktor: Qualität

Was sind die Hürden für die Umsetzung des China-Projekts? „Alle rechtlichen Voraussetzungen sind erfüllt, wir haben das Management, ein brandneues Fabrikgebäude, die Maschinen und die nötige Finanzierung, neue Aufträge sind auch da. Die größte Herausforderung liegt darin, die richtigen Mitarbeiter zu finden“, fasst Cau den aktuellen Stand zusammen. CCN hat die Erfahrung an anderen Auslandsstandorten zu Änderungen des Fertigungskonzepts für China genutzt: Die Standorte in der Slowakei und Mexiko arbeiten ausschließlich mit lokalen Belegschaften, einschließlich des Managements. In der Slowakei funktionierte das Modell aufgrund der langen Industrietradition der Region gut, in Mexiko dauerte es länger als erwartet, bis die angestrebte Produktionsqualität erreicht war.

Da industrielle Produktionsprozesse nach westlichem Muster in China nicht überall verankert sind, wird die technische Leitung der neuen Fabrik aus Frankreich kommen, Management und Produktionsmitarbeiter dagegen aus China. „Wir werden die Mitarbeiter umfassend und intensiv schulen, Prozesse für neue Produkte erst in Europa etablieren, dann in China duplizieren und danach die Stückzahlen der lokalen Fertigung schrittweise erhöhen“, beschreibt Cau den Weg. Im zweiten Quartal 2013 soll die Produktion zunächst mit 40 Mitarbeitern anlaufen. Mittelfristig wird ein deutlicher Ausbau erforderlich sein: An den Standorten, deren Produktionsprogramm und Nachfragepotenzial grundsätzlich vergleichbar sind, ist die Belegschaft um ein Vielfaches größer – in Mexiko hat CCN 110 Mitarbeiter, in der Slowakei sind es 200. ◀



„Wir können es drehen und fräsen, wie Sie wollen!“

Klingel ist Spezialist für Präzision: Komponenten und Baugruppen, die nach Kundenspezifikation aus schwer zerspanbaren Materialien wie Spezialstählen und Titan hergestellt werden, hauptsächlich für Dentalimplantate. Seit 2012 unterstützt Halder das Wachstum des Unternehmens.

1986 wurde das Unternehmen in Pforzheim, einem Standort mit langer Tradition in der feinmechanischen Metallbearbeitung, von Helmut Klingel mit zwei Mitarbeitern gegründet und arbeitete für regionale Kunden. Heute beschäftigt es über 200 Mitarbeiter und beliefert Abnehmer in Deutschland, Italien, Österreich, Schweden und Russland mit Produkten, die auf CNC-Anlagen gedreht, gefräst oder durch Drahterodierung hergestellt werden. Der Umsatz für 2012 erreichte 23,5 Mio. €.

Was sind die Grundlagen von 30 Jahren Erfolg? Bei Klingel lässt sich die Antwort in einem Wort zusammenfassen – Qualität. Die Kunden kommen aus Branchen mit sehr hohen Anforderungen, vor allem aus den Bereichen Medizin-, Mess- und Regeltechnik. Hier werden nicht nur besonders anspruchsvolle Materialien eingesetzt, sondern auch höchste Maßhaltigkeit, detaillierte Dokumentation, Liefertreue und Flexibilität erwartet. Wer diese Anforderungen nachhaltig erfüllt, entwickelt langfristige, enge Partnerschaften mit seinen Kunden, die Lieferantenwechsel nach Möglichkeit vermeiden. Daher ist Klingel gerade bei komplexen Komponenten oft Hauptlieferant und wird aufgrund seines Werkstoff- und Prozess-Know-hows von den Kunden in die Entwicklung neuer Produkte einbezogen.

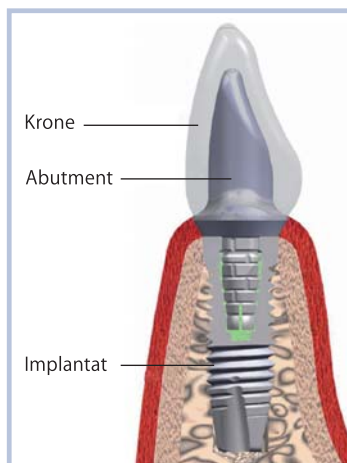
Ein Schwerpunkt des Geschäfts sind Komponenten für Dentalimplantate,

vor allem Titanschrauben, die in den Kiefer eingesetzt werden, und sogenannte Abutments, die nach Verankerung in den Titanschrauben die Basis zum Aufbau von Zahnkronen sind. Demografische Trends und Fortschritte in der Zahntechnik lassen dieses Marktsegment um annähernd 10% p.a. wachsen. Um die Kostendiskussion im Gesundheitswesen muss sich Klingel kaum Sorgen machen – auf Schrauben und Abutments entfällt nur ein kleiner Teil der Gesamtkosten von Zahnimplantaten. Andere Produkte von Klingel werden z.B. in Endoskopie und Augenlaserchirurgie verwendet oder in Herzschrittmacher eingebaut.

Mit „Mess- und Regeltechnik“ sind Verfahren angesprochen, die sich durch viele Industrieprozesse ziehen und sich aufgrund ihrer Beiträge zur Effizienzsteigerung weiter durchsetzen. Da die Leistungsfähigkeit von Messgeräten wesentlich von der Qualität der verwendeten Bauteile abhängt, ist Klingel ein wichtiger Lieferant für Sensoren, die z.B. zur Geschwindigkeits- oder Druckmessung eingesetzt werden.

Neben der Expansion von Kernmärkten bieten auch Nachbarsegmente Wachstumschancen: In der Medizintechnik hat Klingel neue Auftraggeber im Sektor Orthopädietechnik gewonnen und plant eine Verbreiterung der Absatzbasis durch Übertragung des technischen Know-hows auf weitere Anwendungsgebiete. Die Expertise ist aber auch Grundlage für die Erschließung von Märkten wie Luft- und Raumfahrt bzw. Energiespeicherung, in denen es gute Ansätze für die Zusammenarbeit mit neuen Kunden gibt.

Potenzial liegt auch in der Internationalisierung. Bisher überwiegen die Inlandsumsätze und Klingel exportiert im „Huckepack-Verfahren“, da z.B. viele Kunden aus der Sparte Mess- und Regeltechnik stark auslandsorientiert sind. In den kommenden Jahren wird zusätzlich der direkte Weg verfolgt: Ausgangspunkte zur Entwicklung von Neugeschäft in den Nachbarländern sind bereits identifiziert. ◀



IMPRESSUM

Verantwortlicher Herausgeber: Thomas Fotteler
Halder Beteiligungsberatung GmbH, Bockenheimer Landstraße 98–100,
60323 Frankfurt am Main, Telefon (069) 24 25 33 0
Geschäftsführer: Paul De Ridder, Michael Wahl, Susanne Quint
Eingetragen: Amtsgericht Frankfurt am Main, HRB 33 799
Gestaltung: DekantDesignbüro, Wiesbaden. Redaktion: Wedel & Beiertz GmbH,
Frankfurt am Main. Copyright: DekantDesignbüro, Halder Beteiligungsberatung
GmbH, Wedel & Beiertz GmbH, Fotos/Illustration: CCN, Gu, Klingel, VAG.

Die Inhalte von Kapital für Kapazität wurden mit größtmöglicher Sorgfalt zusammengestellt, die Halder Beteiligungsberatung übernimmt jedoch keine Garantie für ihre Vollständigkeit und Richtigkeit. Eine Haftung von Halder für Folgen, die sich aus der Nutzung dieses Newsletters oder der Verwendung seiner Inhalte ergeben, ist ausgeschlossen.

Information, Redaktion, Gestaltung, Illustrationen und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Außer für den persönlichen Gebrauch ist die Vervielfältigung, Reproduktion oder Verbreitung dieser Inhalte in Druckform oder auf elektronischem Wege ohne vorherige schriftliche Genehmigung untersagt.