

Experteninterview



Christian Walter



Die Firma Christian Karl Siebenwurst GmbH & Co KG Modellbau & Formenbau findet ihren Ursprung in der im Jahr 1897 in Nürnberg von Leonhard Siebenwurst gegründeten Modellschreinerei. Heute beschäftigt das Traditionsunternehmen mit Hauptsitz in Dietfurt rund 390 Mitarbeiter im Bereich des Modell- und Formenbaus. Damit ist Siebenwurst einer der wichtigsten Arbeitgeber in der Region. Siebenwurst fertigt jährlich ca. 350 Werkzeuge und beliefert ca. 100 Kunden in 15 verschiedenen Ländern. Seinen Kunden steht Siebenwurst mit hoch innovativen Komplettlösungen zur Seite und agiert durch die jahrelange Erfahrung im Bereich des Modell- und Formenbaus als Problemlöser. Herr Christian Walter, Geschäftsführer der Auslandsgesellschaften der Firma Siebenwurst, gewährt im Gespräch spannende Einblicke in die Aktivitäten der Siebenwurst Auslandsstandorte in China und Mexiko.

[Die Märkte China und Mexiko haben sich in den letzten 5 Jahren sehr positiv entwickelt. Ganz im Gegenteil dazu der indische Markt. Hier herrschten große Erwartungen, die allerdings nicht erfüllt wurden.]

Welche Werkzeugbaumärkte nutzen Sie derzeit aktiv zur Beschaffung, zum Vertrieb oder zur Fertigung von Werkzeugen und Komponenten?

Siebenwurst vertreibt seine Werkzeuge aktiv in Europa, China, Osteuropa, NAFTA und Südamerika. Zusätzlich fertigen wir Werkzeuge in Deutschland, China und Mexiko. Die Entscheidung in China zu fertigen haben wir bereits vor 5 Jahren getroffen. Damals haben wir uns dazu entschlossen direkt einen Siebenwurst Standort in China zu eröffnen, um die Marktnähe zu erhöhen und mehr Einfluss nehmen zu können. Inzwischen haben wir dort 35 Mitarbeiter und beschaffen etwa 100 Werkzeuge pro Jahr für Europa, NAFTA und den chinesischen Markt. Instandhaltungen bieten wir in China im Vergleich zu Mexiko allerdings kaum an, da in China kaum Instandhaltungen betrieben werden. Die Entscheidung einen Standort in China zu eröffnen, hat sich als die richtige Entscheidung herausgestellt. Auch die Gründung der Firma SCM Siebenwurst CAD CAM Solutions in Mexiko hat sich gelohnt. Mexiko hat einen sehr unterentwickelten Zuliefermarkt, weshalb wir uns dazu entschieden haben, selber einen Standort für die Fertigung, Wartung und Instandhaltung von Werkzeugen zu eröffnen.

Die Märkte China und Mexiko haben sich in den letzten 5 Jahren sehr positiv entwickelt. Ganz im Gegenteil dazu der indische Markt. Hier herrschten große Erwartungen, die allerdings nicht erfüllt wurden. Solange die deutschen OEM 's in Indien nicht präsent sind, bleibt dieser Markt für uns uninteressant.

[Der erste Gedanke war: Wir müssen nah bei unseren Kunden sein.]

Welche Motive sind für Sie entscheidend, internationale Werkzeugbaumärkte zu nutzen und wieso haben Sie sich konkret für China und Mexiko zur Fertigung von Werkzeugen entschieden?

Der erste Gedanke war: Wir müssen nah bei unseren Kunden sein. Wir haben uns also die Frage gestellt, wo unsere Märkte und unsere Kunden in Zukunft sein werden. China und Mexiko waren die beiden Länder, wo wir unsere Kunden zukünftig gesehen haben. Dabei haben die Rahmenbedingungen gegen China gesprochen. Thailand, Indien oder auch Malaysia waren von den politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für uns zunächst interessanter. In China sind allerdings die Kunden.

Ohne einen direkten Kundenzugang macht ein Standort in einem Niedriglohnland aus meiner Sicht keinen Sinn. Als verlängerte Werkbank gewinnen Länder wie China und Mexiko jedoch zunehmend an Bedeutung. Die Wertschöpfungstiefe in deutschen Werkzeugbaubetrieben wird demnach in Zukunft sinken - auch bei uns. →

Welchen Herausforderungen sind Sie beim Aufbau der Standorte begegnet? Welche kulturellen Eigenschaften haben Sie unterschätzt? Welche kulturellen Eigenschaften haben Sie kennen und eventuell schätzen gelernt?

Eine große Herausforderung war die Gewinnung von gutem Personal. Auch die Weiterentwicklung von Mitarbeitern im Ausland darf man bei der Internationalisierung nicht unterschätzen.

Ein grundsätzlicher Fehler ist es jedoch kulturelle Unterschiede in gut oder schlecht einzuteilen. Sie sind einfach da und wir müssen versuchen sie zu verstehen und damit umzugehen. Ich stelle im Vergleich von China zu Deutschland fest, dass dort, gerade im kaufmännischen, wesentlich bürokratischer gearbeitet wird als bei uns. Es muss beispielsweise berücksichtigt werden, dass Steuern in China ein sehr hohes Gut darstellen. Pünktliche und korrekte Steuerzahlungen sind daher ein absolutes Muss. Dafür existiert an unserem chinesischen Standort extra ein Steuercomputer der mit dem Finanzamt direkt vernetzt ist. Erstaunlich ist auch das unsere chinesischen Kunden in der Regel pünktlicher zahlen als unsere europäischen Kunden, was uns zunächst sehr erstaunt hat. Aber wenn es ums Geld geht, hört in China die Freundschaft auf.

Weitere Eigenschaften, die es zu beachten gilt, sind eine sehr geringe Kritikfähigkeit und die Einstellung, dass Know-How ein allgemeinnütziges Gut ist, das jeder haben möchte, allerdings nichts kosten darf.

[In Mexiko fehlen Zulieferer in allen Bereichen.]

Wie beschreiben Sie die Werkzeugqualität (Toleranzen, Komplexität, Konstruktion und Methodenentwicklung, Qualifizierung etc.) in China und Mexiko?

Ein in der Technologiepyramide einfach bis mittel komplex bewertetes Werkzeug ist sicherlich in guten Qualitäten mit dem nötigen Projektmanagement vor Ort in China zuzukaufen. Gerade im Bereich der Umformwerkzeuge werden in China, aber auch in Korea und Japan von unseren OEM Kunden schon sehr beachtliche Komplexitäten für den lokalen chinesischen Markt zugekauft.

In Mexiko fehlen Zulieferer in allen Bereichen. Werkzeuge und Formen kommen aus USA, Kanada, China und Europa. Ein Zukauf von Komponenten ist nur sehr eingeschränkt möglich und wir befinden uns, wenn überhaupt, in der Technologiepyramide im unteren „low end“ Bereich.

Wie beschreiben Sie die Ressourcenverfügbarkeit (Facharbeiter, Material, etc.) sowie die Rahmenbedingungen (Rechtssicherheit, Logistik, Kommunikation, etc.) in China und Mexiko?

Die Ressourcenverfügbarkeit ist sehr schlecht. Sowohl in Mexiko als auch China möchte jeder studieren und Manager werden. Außerdem ist in diesen Ländern keine Kultur vorhanden eine längere Zeit bei einem Arbeitgeber erst einmal sein Handwerk zu lernen. Dies ist der kritischste Faktor im Ausland. Im Bereich der Rechtssicherheit hatten wir bisher keinerlei Probleme. Sowohl die Logistik als auch die Kommunikation sind jedoch durchaus Probleme, die es zu bewältigen gilt. Diese Punkte halte ich jedoch für nicht kritisch, sofern man eine eigene Organisation vor Ort hat. →

Wie sehen Sie die Entwicklung der Wirtschaft und insbesondere die des Werkzeugbaus in den nächsten 10 Jahren?

Wir müssen uns bewegen! Der Werkzeug- und Formenbau muss mehr in Alleinstellungsmerkmale investieren wie die Forschung und Entwicklung oder das Angebot von umfangreichen Dienstleistungen. Die Produkte unserer Kunden werden lokalisiert. In 10 Jahren werden die Werkzeuge nicht mehr in Deutschland bestellt. Gleichzeitig haben wir in Europa einen stagnierenden Markt.

[Die Gewerkschaften haben noch nicht mitbekommen, dass wir im 21. Jahrhundert sind und in einer Informationsgesellschaft leben.]

Welche politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen am Standort Deutschland müssen sich ändern, um dem Werkzeugbau eine sehr gute Perspektive zu ermöglichen?

Zunächst einmal bräuchten wir bezahlbare Energie und mehr Flexibilität in den Bereichen der Arbeitnehmerüberlassung. Weiterhin müssten bürokratische Regelungen, wie überfordernde Auflagen bei Bauinvestitionen im Hinblick auf beispielsweise Brandschutz oder Statik abgebaut werden. Ein weiteres Problem in Deutschland ist die Übererfüllung von EU-Auflagen und Normen durch scharfe Verordnungen. In anderen Ländern werden dieselben Auflagen und Normen nicht, oder nur teilweise erfüllt, woraus eine klare Wettbewerbsverzerrung hervorgeht.

Schließlich ist die Macht der Gewerkschaften viel zu groß. Die Gewerkschaften haben noch nicht mitbekommen, dass wir im 21. Jahrhundert sind und in einer Informationsgesellschaft leben. Dennoch wird versucht mit Rezepten aus der industriellen Revolution die knappe Ressource Arbeitskraft zu regeln. ←