
Experteninterview



Christian Walter

TW SIEBENWURST
MODELLBAU & FORMENBAU

Die Firma Christian Karl Siebenwurst GmbH & Co KG Modellbau & Formenbau findet ihren Ursprung in der 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 die Firma Siebenwurst einer der wichtigsten Arbeitgeber in der Region. Siebenwurst fertigt jährlich ca. 200 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 Auslandsstandorte von Siebenwurst in China, Mexiko und den USA und zeigt auf, wie sich die Märkte in den letzten Jahren verändert haben.

[In China sind die Werkzeugbaubetriebe inzwischen sehr stark unter Preisdruck geraten.]

Bereits im Rahmen der ersten Auflage der World of Tooling im Jahr 2015 haben Sie uns spannende Einblicke in die internationalen Aktivitäten der Firma Siebenwurst in China und Mexiko geboten. Damals haben Sie als wesentlichen Antrieb für die Eröffnung der Standorte die Nähe zu Ihren Kunden, den Automobil-OEMs, genannt. Dabei haben Sie die Gewinnung von qualifiziertem Personal und im Zusammenhang mit Mexiko insbesondere auch die schlechte Qualität der Zulieferer als wesentliche Herausforderungen beschrieben. Hat sich an Ihren Standorten seit 2015 etwas verändert?

Wir haben immer noch unsere Standorte in Mexiko und China. Zusätzlich haben wir vor 2 Jahren einen neuen Standort in den USA aufgebaut. Der Grund hierfür waren ganz klassisch die Marktchancen. Wir haben zwar schon einen Standort in Mexiko, von dort aus können wir aber nicht im erforderlichen Maße unsere Dienstleistungen in den USA erbringen. Bei diesen Dienstleistungen handelt es sich insbesondere um Wartungen, Reparaturen und Change Requests unserer Kunden. Für diese Dienstleistungen – insbesondere für Reparaturen im Wert von über 20.000 \$ – ist die Distanz von Mexiko bis in die USA zu weit. Es zählt Schnelligkeit und da haben wir mit unserem neuen Standort in den USA einen eindeutigen Vorteil.

Wie haben sich der mexikanische und chinesische Markt in den letzten 3 Jahren entwickelt?

In China sind die Werkzeugbaubetriebe inzwischen sehr stark unter Preisdruck geraten. Deshalb verfolgen wir in China aktuell eher eine Haltestrategie. Das bedeutet: Wir werden in China eine bestehende kleine Mannschaft halten, die wir nicht weiter ausbauen werden. Vielmehr werden wir hier verstärkt auf Servicepartner zurückgreifen. Denn solange auch die großen chinesischen Werkzeugbaubetriebe unter preislichem Druck stehen, kommen wir mit unserem doch höheren Preisniveau gar nicht mehr mit.

Wir können mit unseren Preisen keine Werkzeugpakete anbieten, die es uns erlauben, dort Projekte zu gewinnen. In Mexiko und in den USA sieht das etwas anders aus. Mexiko ist ein Markt, in dem es immer noch sehr wenige Werkzeugbaubetriebe gibt. Daher sind mit den sowohl in Mexiko, aber auch in den USA vorzufindenden Qualitätsniveaus die Anforderungen der deutschen OEMs aktuell nicht zu erfüllen. Genau das sehen wir als Marktchance. Mit den deutschen Tugenden Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und auch dem Know-how im Engineering wollen wir uns einbringen. Aktuell strömen jedoch auch einige große kanadische Werkzeugbaubetriebe in den Markt und wollen das dort vorhandene Potenzial nutzen.

Wurden Ihre Erwartungen an den Standort Mexiko erfüllt?

Ja und nein. Wir wollen in der Lage sein, für die OEMs international Modelle in den Markt zu bringen und zu betreuen. Das nehmen unsere Kunden auch sehr gerne an. Allerdings – und da hat sich unsere Erwartung nicht erfüllt – nimmt zwar jeder dieses Angebot gerne an, jedoch sind Unternehmen in Ländern mit niedrigerem Lohnniveau nicht bereit, für qualitativ hochwertige Leistungen auch entsprechende Preise zu zahlen. →

Daher hatten wir zunächst einen gewissen Lerneffekt mit unserer Strategie. Inzwischen sind wir dort dazu übergegangen, zusätzlich immer mehr die lokalen Märkte zu bedienen. Das heißt, wir fokussieren uns nicht mehr nur auf unsere deutschen Kunden in Mexiko, sondern bedienen zunehmend auch mexikanische und japanische Unternehmen vor Ort. In diesem Zuge haben wir unser Leistungsportfolio dort ausgebaut und fertigen heute komplette Neuwerkzeuge für Kunststoff- und Blechteile.

Wie haben Sie in dem Zusammenhang in Mexico und China Zulieferer identifiziert?

Es ergibt natürlich keinen Sinn, alles selber herzustellen. Für die Zulieferersuche bleibt daher nur ein sehr intensiver Weg, auf dem viele Unternehmen besucht und detailliert bewertet werden müssen. Da gibt es jedoch einen sehr großen Unterschied zwischen China und Mexiko. Chinesische Betriebe sind sehr motiviert und stark daran interessiert, neue Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Wenn aber auf der Suche nach Zulieferern 20 mexikanische Unternehmen kontaktiert werden, kann davon ausgegangen werden, dass sich 15 Betriebe gar nicht melden werden. Es ist eine große Unzuverlässigkeit im Markt zu beobachten, die ein großes Problem darstellt und die Zuliefererauswahl mit noch deutlich mehr Aufwand verbindet.

Wie sehen Sie den Schutz des eigenen Know-hows in China und die Auswirkungen der politischen Situation zwischen den USA und z.B. Mexiko und China? Wäre das heute ein Grund für Sie, nicht in diesen Ländern zu investieren?

Die Sorgen halte ich für typisch deutsche Mentalität: „Die Chinesen kopieren das Wissen und die USA erhebt Strafzölle. Also bleiben wir als Alternative in Deutschland.“ Das ist eine gefährliche Strategie. Langfristig haben weder Teilefertiger noch Werkzeugbaubetriebe eine andere Möglichkeit, als ihren Kunden zu folgen. Bereits heute kaufen deutsche OEMs verstärkt lokal ein. Wenn in den entsprechenden Märkten lokale Wettbewerber existieren, die ähnliche Produkte fertigen wie das eigene Unternehmen, ist es in der Folge schwer, dem hohen Preisdruck standzuhalten. Hinsichtlich des Diebstahls von Know-how müssen die Unternehmen bewerten, in welchen Bereichen (z.B. Konstruktion, Montage oder Erprobung) im Unternehmen das jahrelang aufgebaute Wissen vorhanden ist. Denn nur auf dieser Basis sind Werkzeugbaubetriebe in der Lage, zu beurteilen, ob die Gefahr des Know-how-Diebstahls die Marktchancen überwiegen. Heutzutage liegt das Know-how insbesondere in den Methoden und Prozessen, die schwer bis nicht übertragbar sind in einen anderen Kulturkreis wie nach Asien. Daher glaube ich, dass in den meisten Fällen die Marktchancen die Risiken überwiegen. Ebenso sehe ich auch durch die eventuell drohenden Strafzölle keine Änderung unserer strategischen Ausrichtung, da unsere Investitionen natürlich so langfristig ausgelegt sind, dass ein Wechsel in der Administration eines Landes keinen kurzfristigen Einfluss auf unsere Strategie hat. →

[Langfristig haben weder Teilefertiger noch Werkzeugbaubetriebe, eine andere Möglichkeit, als ihren Kunden zu folgen.]

[Der Aufbau eines neuen Standorts, bspw. in China oder Mexiko, mit dem eine ausreichende Qualität produziert werden kann, ist nicht ohne weiteres in 2 Jahren geschafft. Daher muss vorausgedacht werden, was die Kunden in 10 Jahren verlangen und frühzeitig entsprechend reagiert werden.]

Wie sehen Sie die Entwicklung der lokalen Kompetenzen in China und Mexiko in den nächsten Jahren?

In China kann deutlich beobachtet werden, dass die Komplexität der Werkzeuge immer weiter ansteigt. Zudem kaufen hier auch die OEMs bereits erfolgreich Werkzeuge von lokalen Unternehmen. Mexiko ist zwar noch nicht so weit wie China, aber auch hier werden die Unternehmen ihre Qualität in Zukunft steigern können – wenn auch wahrscheinlich nicht mit einer solchen Dynamik.

Wie sehen Sie denn die zukünftige Entwicklung des Werkzeugbaus in Deutschland?

Aktuelle Einkaufsstrategien und Budgetvorhaben der OEMs lassen den Schluss zu, dass es kein Interesse gibt an einem einzelnen starken Werkzeugbaustandort. Wenn kein Umdenken stattfindet, wird es eine ähnliche Entwicklung geben wie in Frankreich, in der es keine große Werkzeugbaukompetenz und -kapazität mehr gibt. Es ist ganz klar, dass die OEMs immer stärker lokalisieren und das auch von ihren Zulieferern fordern. Wir werden in 10 Jahren sicherlich nicht mehr so viele Werkzeuge aus Deutschland heraus exportieren wie heute und darauf müssen wir uns einstellen. Wir werden in Deutschland wahrscheinlich einen höheren Anteil an Engineering haben als heute, die Produktion der Werkzeuge hingegen wird vermehrt in den internationalen Märkten erfolgen. Darauf müssen sich Unternehmen vorbereiten. Der Aufbau eines neuen Standorts, bspw. in China oder Mexiko, mit dem eine ausreichende Qualität produziert werden kann, ist nicht ohne weiteres in 2 Jahren geschafft. Daher muss vorausgedacht werden, was die Kunden in 10 Jahren verlangen und frühzeitig entsprechend reagiert werden.

Sind für Sie daher in Zukunft denn auch andere Märkte, wie bspw. Vietnam oder Indonesien, interessant?

Das erwarten wir aktuell nicht. Dort kann zwar von geringeren Lohnkosten als bspw. in China profitiert werden, aber es existiert kein nennenswerter inländischer Markt. Wenn daher die Werkzeuge bspw. nach China versendet werden müssen, wird nicht nur der Preisvorteil teilweise ausgeglichen, sondern darüber hinaus fehlt auch die Kundennähe. ←