

## Investitionen, Innovationen und Internationalisierung

VDA-Geschäftsführer Klaus Bräunig über aktuelle Probleme und künftige Chancen der mittelständischen Zulieferer

**Klaus Bräunig spricht auf dem RKW-Zulieferertag Automobil am 25. November 2010 in Stuttgart. Der Geschäftsführer des Verbandes der Automobilindustrie (VDA) referiert zum Thema „Innovativ in die Zukunft – die Roadmap der deutschen Automobilindustrie“. Mit RATIO KOMPAKT sprach er über Innovationen, die Krise und die Zukunft der Branche.**

**RATIO KOMPAKT: Herr Bräunig, was bringt den Zulieferern die Zukunft?**

Klaus Bräunig: Die deutsche Automobilindustrie geht in eine innovative Zukunft. Das betrifft gerade auch die Zulieferer. Denn sie leisten in der Branche 75 Prozent der Wertschöpfung. Das war vor der Krise so, und das ist auch nach der Krise so.

**Ist die Krise vorbei?**

Die Branche hat die Talsohle durchschritten, ja. Aber noch sind wir nicht auf Vorkrisenniveau angekommen. Immerhin: Im ersten Halbjahr 2010 ist der Umsatz der deutschen Zulieferer um 29 Prozent gestiegen.

**Wie haben die Zulieferer die Krise überstanden?**

Die Zulieferer beschäftigen derzeit rund 280.000 Mitarbeiter, Vorlieferanten nicht eingerechnet. Während der Umsatz in der Weltwirtschaftskrise um 26 Prozent auf rund 50 Milliarden Euro zurückgegangen ist, ist die Belegschaft lediglich um ein paar Prozentpunkte gefallen. Das verdient hohen Respekt!

**Wie haben die Zulieferer das geschafft?**

Zum einen hat die verlängerte Kurzarbeit dazu beigetragen. Mehr noch aber ist die Unternehmensstruktur Grund für die Stabilität der Branche: Die mittelständischen Firmen sind strategisch mittelfristig ausgerichtet, viele Familienunternehmen werden mit Blick auf die Zukunft sehr verantwortungsvoll geführt. Auch bei vorübergehend niedrigem Gewinn oder gar bei Verlust wird daher das Stammpersonal gehalten. Dieses Denken der Unternehmen in mittelfristiger Perspektive trägt zur Stabilität des Arbeitsmarktes bei. Die Firmen haben eine hohe Flexibilität und kurze Entscheidungswege, dazu kommt die typische Tüftelmentalität kleinerer Unternehmen.



*VDA-Geschäftsführer Klaus Bräunig: „Gesättigte Märkte sind durchaus spannend.“*

**Was sind die Hauptinnovationsfelder, in die die Zulieferer investieren sollten?**

Elektronik, Sensorik, Software und selbstverständlich die neuen Antriebssysteme. Konkret sprechen wir von Fahrerassistenz-, Sicherheits-, und Komfortsystemen sowie dem elektrischen Fahren. Grundsätzlich gilt: Die mittelständischen Unternehmen müssen sich in dieser Landschaft sehr differenziert aufstellen, um für die Hersteller interessant zu sein. Und sie müssen sich strukturell gut aufstellen. Die Kurzarbeit hat über die Krise hinweggeholfen und wird jetzt weiter zurückgefahren. Die Auftragsbücher füllen sich, der Umsatz steigt, das erleichtert das Geschäft.

**Was sind die weiteren Herausforderungen?**

Da sind die steigenden Energiepreise, da müssen die Unternehmen – wie letztlich jeder Verbraucher – Einsparpotenziale suchen und auf hohe Energieeffizienz achten. Außerdem ist da die Preisentwicklung bei den Rohstoffen. Eisenerz oder Stahl zum Beispiel haben sich zuletzt sehr verteuert.

**Gegen steigende Rohstoffpreise kann ein mittelständischer Zulieferer kaum etwas ausrichten.**

In begrenztem Umfang ist das durchaus möglich, vor allem mit Hilfe von Einkaufskooperationen. Eine technische Unterstützung finden Mitglieder des VDA auch über ein digitales Kooperationsportal. Im Übrigen bietet das Netzwerk der Mitgliedsunternehmen zahlreiche Ansatzpunkte.

**Innovationen für eine sichere Zukunft – bringt das auch Wachstum? Die europäischen und nordamerikanischen Märkte sind doch längst gesättigt.**

Gesättigte Märkte sind durchaus spannend. Es geht darum, Marktanteile zu behaupten und zu steigern. Das tun die deutschen Hersteller – beispielsweise

auf dem heimischen Markt, aber auch in den USA und anderen Ländern. Wenn wir das Marktvolumen von Westeuropa oder Nordamerika betrachten, dann wird schnell deutlich, dass der Erfolg auch von einer stabilen Position auf diesen Märkten abhängt – und nicht nur vom Wachstum in den Emerging Markets.

**Emerging Markets wie China oder Indien – auf nach Asien?**

Die Stärke der deutschen Automobilindustrie – Hersteller wie Zulieferer – ist ihre globale Ausrichtung. In China und Indien sind wir bereits gut vertreten und profitieren von wachsenden Märkten. Auf unseren Gemeinschaftsständen in Shanghai und Neu Delhi präsentieren sich unter dem VDA-Dach mittelständische Zulieferer. Insofern ist der VDA auch ein Türöffner für wichtige Märkte.

**Geschäfte mit chinesischen oder auch indischen Autoherstellern – ist ein Billigauto wie der Tata Nano denn interessant für die deutschen Zulieferer?**

Durchaus. Deutsche Zulieferer sind etwa am Tata mit eigenen Komponenten beteiligt. Es gilt weiter die Daumenregel: Drei neue Arbeitsplätze im Ausland sichern oder schaffen einen Arbeitsplatz im Inland. Nur die globale Präsenz ermöglicht nachhaltiges Wachstum und sichert das Geschäftsmodell unserer Unternehmen ab.

**Egal ob Billigauto oder Nobelkarosse, die Zulieferer haben mit erheblichem Preisdruck zu kämpfen. Hindert das nicht bei der Entwicklung von innovativen Technologien?**

Innovation hat ihren Preis – ohne Zweifel. Nicht umsonst sprechen wir von einer Entwicklungspartnerschaft: Hersteller brauchen kompetente Zulieferer – und umgekehrt. Den Druck des Marktes spüren beide. Aber das gehört zum Geschäft. Im 21. Jahrhundert überholt der Schnelle den Langsamen, Größe allein reicht nicht.

Weitere Informationen bei  
Dr. Albrecht Fridrich  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 15  
E-Mail: fridrich@rkw-bw.de

### Blick nach vorn

Zwei Prozent Wachstum für die Wirtschaft in Baden-Württemberg im Jahr 2010: Das prognostizierte das statistische Landesamt und sieht damit eine Fortsetzung des Aufschwungs, der im letzten Quartal 2009 begann. Der Aufschwung, so schränken die Statistiker ein, ist freilich in erste Linie dem Auslandsgeschäft zu verdanken. Im Fahrzeugbau stiegen die Erlöse aus dem Auslandsgeschäft im ersten Quartal 2010 um 60 Prozent, im Inland hingegen nur um zehn Prozent. Es geht aufwärts, aber geht es auch so weiter? Viele mittelständische Unternehmen haben es glänzend verstanden, durch die Wirtschaftskrise zu kommen. Das Modell der Kurzarbeit hat gerade auch im Fahrzeugbau und den sie betreffenden Industrien viele Existenzen



Dr. Albrecht Fridrich,  
Geschäftsführer RKW  
Baden-Württemberg

gesichert. Und zugleich den Unternehmen das Know-how langjähriger Mitarbeiter, die so in den Betrieben gehalten werden konnten. Viele Unternehmen haben die Krise auch genutzt, um sich strukturell besser aufzustellen, Prozesse zu optimieren und mit Blick auf die Zukunft Innovationen anzustoßen. Im Fahrzeugbau werden wie in keiner anderen Industrie künftig Innovationen verlangt. Der konventionelle Verbrennungsmotor ist weiterzuentwickeln und zu optimieren, und zugleich sind verstärkt Aktivitäten bei den alternativen Antrieben und Kraftstoffen zu unternehmen – eine Herkulesaufgabe. Um diese Herausforderungen geht es beim 12. Zulieferertag Automobil und dem 1. Technologietag der e-mobil BW.

## Klimaschutz und Energieeffizienz im Fokus

12. Zulieferertag Automobil mit neuen Trends und neuen Konzepten

**Wohin steuern die Automobilindustrie und die Zulieferer? Antworten auf diese und weitere Fragen gibt der zwölfte Zulieferertag Automobil des RKW Baden-Württemberg am Donnerstag, 25. November 2010, im Haus der Wirtschaft in Stuttgart. Einen Tag später, am 26. November, ergänzt der erste Technologietag der e-mobil BW die Zukunftsthemen und widmet sich dem Technologiewandel hin zur Elektromobilität.**

RKW-Zulieferertag: Experten aus Praxis, Wissenschaft und Politik stellen Entwicklungen und neue Trends der Automobilbranche vor. Es geht um Innovationen, und hier stehen insbesondere Mobilitätskonzepte der Zukunft im Mittelpunkt, Effizienztechnologien, Nebenaggregate, Leistungselektronik, Elektromotor und Batterietechnik. Referenten sind unter anderem Klaus Bräunig, Geschäftsführer VDA (siehe Interview), Dr. Karl Durst, Technologieent-

wicklung AUDI Leichtbauzentrum, Dr. Holger Findeisen, Leiter Kompetenzzentrum Produkte, Prozesse und Materialien, MANN+HUMMEL, Andreas Renschler, Mitglied des Vorstands der Daimler AG sowie Dr. Thomas Heckenberger, Leiter Technologie- und Methodencenter der Behr GmbH & Co. KG. Auf parallelen Veranstaltungen geht es um die Themen „Ressourceneffizienz und Kostenreduktion“, „Neue Werkstoffe – Potenziale im Automobilbau“ sowie „Zukünftige Fahrzeugkonzepte als Chance für Zulieferer“. Außerdem präsentieren sich in einer Ausstellung Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Wirtschaftsförderer.



Um den Technologiewandel hin zur Elektromobilität geht es beim 1. Technologietag der e-mobil BW am Freitag, 26. November, ebenfalls im Haus der Wirtschaft. Themen sind unter anderem: „Industrialisierung der Elektromobilität“, „Aktuelle Forschung zu Mobilitätslösungen“, „Markt schaffen – e-mobil im Straßenverkehr“ oder „Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten von KMU im Bereich Elektromobilität“.

Weitere Informationen bei  
Josef Schuler  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 27  
E-Mail: schuler@rkw-bw.de

# Trotz Krise auf Wachstumskurs

Die ESB Excelsior + Schwarz Blechverarbeitung GmbH & Co. KG aus Freiberg am Neckar



Links: ESB-Produktionshalle.

Unten: Schweißen ist eine Kernkompetenz von ESB. Mit der Zertifizierungsstufe CL1 nach DIN EN 15085-2 ist man sogar zum Schweißen von Schienenfahrzeugen und -fahrzeugteilen berechtigt.

„Wachstum lernen – lernend wachsen“ – an diesem Forschungsprojekt der RKW Deutschland GmbH und der Hochschule RheinMain nimmt auch die ESB Excelsior + Schwarz Blechverarbeitung GmbH & Co. KG teil. Das Unternehmen mit Sitz in Freiberg am Neckar expandiert seit Jahren unaufföhrlich – und schrieb selbst in der Krise schwarze Zahlen.

Das Jahr 2003 stellte eine Zäsur für das Traditionsunternehmen dar. Der neue Geschäftsführer Hartmut Bott brachte ESB auf den Weg zum Komplettanbieter in Sachen Blech: Von der Idee über Konstruktion, Produktion, Montage und Logistik sollte dem Kunden alles aus einer Hand geboten werden.



Geschäftsführer Hartmut Bott (li.) und Verkaufsleiter Eduard Theil.

Doch zuvor galt es, die damals jahrelang arg gebeulte Firma wieder auf gesunde Füße zu stellen. Produktionsprozesse wurden nach dem Vorbild der Zulieferindustrie optimiert. Außerdem verbesserten ein neues Controlling und eine neue EDV die Verwaltung, und die Vertriebsstrategie wurde umgekrempelt: Nah

dran am Kunden, den Markt aktiv bearbeiten. Das ist neben der Aufstellung als Komplettanbieter das Erfolgsrezept. Im Laufe der Jahre wuchs das Unternehmen stetig. Erwirtschafteten im Jahr 2002 etwa 45 Mitarbeiter einen Umsatz von rund 4,4 Millionen Euro, stieg die Beschäftigtenzahl bis vor der Krise auf 100 Mitarbeiter und der Umsatz auf über 10 Millionen Euro. Klar, auch die weltweite Rezession ging nicht spurlos an ESB vorbei. Der Umsatz brach um rund 25 Prozent ein. Dennoch gelang es, ohne Verluste durch die Krise zu kommen.

„Und wir konnten das gesamte Stammpersonal über diese Zeit hinweg halten“, freut sich Hartmut Bott. „Das hilft uns jetzt, denn wir sind im aktuellen Aufschwung hoch leistungsfähig.“

Positiv ausgewirkt hat sich auch die Kundenstruktur. ESB ist nicht abhängig von einer einzelnen Branche. „Unser Kundenstamm ist sehr heterogen“, erklärt Verkaufsleiter Eduard Theil. Die Hauptabnehmer kommen aus dem Maschinen- und Sondermaschinenbau, aus dem Anlagenbau sowie der IT-Technik, aber auch Branchen wie Medi-



zin- und Reinraumtechnik spielen eine Rolle. Verstärkt soll nun auf die Schiene gesetzt werden. Denn im Bahngeschäft sieht Hartmut Bott ein großes Potenzial. ESB kommt hierbei die hoch qualifizierte Mannschaft zugute: Ausgestattet mit dem höchsten Sicherheitszertifikat CL1 stellt ESB seine Kernkompetenz Schweißen unter Beweis.

So ist das Unternehmen trotz Krisenknicke stetig auf Wachstumskurs. Und nimmt deshalb auch teil am Forschungsprojekt „Wachstum lernen, lernend wachsen“, das gerade auch bei Automobilzulieferern wichtige Impulse setzen kann. Eine Erkenntnis des Projektes ist: Jedes Unternehmen kann, unabhängig von der Konjunktur, durch geschickte Ressourcennutzung die Produktivität verbessern. Und das erhöht die Marktchancen, zum Beispiel durch schnellere Lieferzeiten, Preisspielräume, wirtschaftliche Erfüllung von Sonderwünschen. Das Projekt wird betreut durch RKW-Berater Christian Herlan, Start war Anfang des Jahres. Das Ziel ist es, Vertrieb und Verwaltung so aufzustellen, dass deren Prozesse auch bei weiterer Expansion schlank und effizient bleiben – um so wiederum die Expansion vorantreiben zu können. Durch die

Geschäftsprozessoptimierung sollen die Abläufe verbessert werden, um mit vorhandenem Personal ein Umsatzwachstum von bis zu 30 Prozent zu erzielen und zu bewältigen. Dafür wurden verschiedene Prozesse unter die Lupe genommen, zum Beispiel von der Angebotserstellung bis zur Auftragserteilung. Alle Beteiligten analysierten in Workshops Bearbeitungszeiten, Liege- und Transferzeiten. Und machten sich an die Verbesserung: Arbeitsschritte wurden automatisiert, Prozesse vereinfacht und standardisiert, Schnittstellen optimiert, kurz: Verschwendung eliminiert. Der Toyota-Ansatz lässt grüßen. „Das ist unser Erfolgsrezept: Wir stellen uns immer wieder infrage“, begründet Hartmut Bott die Teilnahme an dem Forschungsprojekt. So macht sich ESB nicht nur durch Investitionen in den Maschinenpark fit für die Zukunft – auch durch die Optimierung der Prozesse in Produktion und Verwaltung ist man bestens aufgestellt für weiteres Wachstum.

Weitere Informationen bei Alexander Zipperle  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 20  
E-Mail: zipperle@rkw-bw.de



Die ESB Excelsior + Schwarz Blechverarbeitung GmbH & Co. KG existiert in dieser Form seit 1993. Die Wurzeln des Unternehmens reichen bis 1887 zurück, der Gründung der Ludwigsburger Firma Excelsior. 1993 erfolgte der Zusammenschluss mit dem 1948 gegründeten Unternehmen Schwarz, Firmensitz wurde Freiberg am Neckar. ESB konstruiert und fertigt Blechteile und versteht sich als Komplettanbieter für Blechverarbeitung und produktbegleitende Dienstleistungen wie Montage und Logistik. ESB erwirtschaftete im Jahr 2009 mit rund 100 Mitarbeitern einen Umsatz von etwa 8 Millionen Euro.

## Initiative für Kreative

Regionalbüro beim RKW Baden-Württemberg eröffnet

**RKW-Kompetenzzentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft: Im Rahmen der Initiative „Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung“ wurde auch in Baden-Württemberg ein Regionalbüro eingerichtet. Ziel des Kompetenzzentrums ist es, kreativen Unternehmen den Zugang zu öffentlichen Fördermitteln zu erleichtern und ihre wirtschaftliche Entwicklung zu fördern.**

Das Kompetenzzentrum richtet sich an Neugründer, Projektentwickler, Microunternehmer und Freiberufler in der Kreativwirtschaft. An Architekten ebenso wie an Künstler, an Branchen wie den Buchmarkt ebenso wie an die Design- und Filmwirtschaft, Musik- oder Rundfunkwirtschaft, Software- und Spieleindustrie sowie an Werbetreibende.

In diesen Bereichen sind bundesweit rund 238.000 Unternehmen tätig, und die Quote der Selbstständigen ist außergewöhnlich hoch. Die Rahmenbedingungen für diesen Wirtschaftszweig sollen mit diesem Projekt verbessert werden, und die Unternehmen sollen auch dabei unterstützt werden, internationale Märkte bes-

ser zu erschließen. Persönliche Information und Beratung, Vernetzung und Begleitung – das sind die Hauptaufgaben des zentralen Kompetenzzentrums und der acht regionalen Büros, die im Jahr 2010 gegründet wurden.

Dazu gehören Angebote wie Orientierungsberatungen, Sprechtag und die Vernetzung der Akteure. In persönlichen Einzelgesprächen und in Veranstaltungen werden Informationen zu passenden Förderprogrammen, Markt und Arbeitsbedingungen sowie zur kaufmännischen Professionalisierung vermittelt. Das Regionalbüro Baden-Württemberg des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft hat seinen Sitz beim RKW Baden-Württemberg in Stuttgart. Die Ansprechpartnerin Bianca Popcke bietet Sprechtag in den Städten Stuttgart, Mannheim, Karlsruhe, Freiburg, Friedrichshafen, Ulm und Schwäbisch Hall an.

Weitere Informationen bei Bianca Popcke  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 34  
E-Mail: popcke@rkw.de

## TecNetGruppe „Elektromobilität“

automotive-bw geht in die nächste Runde

**Das landesweite Netzwerk „automotive-bw“ (www.automotive-bw.de) verfolgt eine stärkere Verzahnung von Fahrzeugherstellern und Systemlieferanten mit kleinen und mittelständischen Unternehmen. Jetzt startet die erste TecNetGruppe „Elektromobilität“ gemeinsam mit der e-mobil BW GmbH.**

Die erste von mehreren TecNetGruppen nimmt ihre Arbeit bereits im November auf. Zielsetzung ist die Zusammenarbeit an konkreten technisch / technologischen Problemstellungen. Die Arbeitsthe-

men dazu werden von den Teilnehmern selbst definiert und in regelmäßigen Treffen weiterentwickelt. Der Prozess wird durch Moderatoren und Fachexperten aus Industrie und Wissenschaft begleitet. Zielgruppe sind Geschäftsführer und Führungskräfte der Automobilbranche aus unterschiedlichen Bereichen wie Fahrzeugbau, Metall, Chemie, Kunststoff, Oberflächentechnik oder Dienstleistung.

Weitere Informationen bei Verena Krauer  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 37  
E-Mail: krauer@rkw-bw.de

**Herausgeber**  
RKW Baden-Württemberg  
Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft  
Königstraße 49  
70137 Stuttgart

**Redaktion**  
Dr. Albrecht Fridrich, Ralph Sieger, Alexander Zipperle, Andreas Werum (IHRE-ZEITUNG.de)

Nachdruck oder Fotokopien der Beiträge (auch auszugsweise) nur mit Genehmigung des RKW Baden-Württemberg. Die Mitglieder des RKW Baden-Württemberg erhalten die Zeitung im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

**Auflage** 4.700 Exemplare

**Impressum**

Telefon 07 11 / 2 29 98-0  
Fax 07 11 / 2 29 98-10  
E-Mail info@rkw-bw.de  
Internet www.rkw-bw.de

**RKW BW**

## RKW-Beratung

Das RKW Baden-Württemberg unterstützt kleine und mittlere Betriebe in betriebswirtschaftlichen und technischen Fragen in Krisenzeiten wie diesen und bindet unter bestimmten Voraussetzungen Fördermaßnahmen des Landes mit ein. Insbesondere hilft das RKW

- ▶ beim Kassensturz mit der Aufbereitung von Zahlen für eine rechtzeitige Transparenz,
- ▶ beim aktiven Bonitätsmanagement zur Verhinderung einer Liquiditäts- und Finanzierungsschieflage und
- ▶ bei der rechtzeitigen Kommunikation mit der Bank.

## RKW-Termine

### Das 1 x 1 erfolgreicher Korrespondenz III: Moderne Briefe und E-Mails – Fälle und Übungen

Termin:  
Dienstag, 30. November 2010  
in Korntal-Münchingen

Informationen und Anmeldung bei Nicole Jung  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 23  
E-Mail: jung@rkw-bw.de

### Zeitmanagement und effektive Arbeitstechniken: Die Zeit bewusster nutzen

Termin:  
Dienstag, 16. November 2010  
in Nürtingen

Informationen und Anmeldung bei Nicole Jung  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 23  
E-Mail: jung@rkw-bw.de

### Arbeitsrecht II: Rund um den Arbeitsvertrag

Termin:  
Mittwoch, 10. November 2010  
in Sindelfingen

Informationen und Anmeldung bei Nicole Jung  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 23  
E-Mail: jung@rkw-bw.de

### Arbeitsrecht III: Die Beendigung des Arbeitsverhältnisses, Befristung, Kündigung, Aufhebungsvertrag

Termin:  
Mittwoch, 1. Dezember 2010  
in Korntal-Münchingen

Informationen und Anmeldung bei Nicole Jung  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 23  
E-Mail: jung@rkw-bw.de

### Das Auftragszentrum: Machen Sie Ihren Aufträgen Beine

Termin:  
Dienstag, 30. November 2010  
in Herrenberg

Informationen und Anmeldung bei Nicole Jung  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 23  
E-Mail: jung@rkw-bw.de

### Rüstzeiten senken: Wie Sie Ihre Produktion flexibler und effizienter gestalten

Termin:  
Freitag, 26. November 2010  
in Sindelfingen

Informationen und Anmeldung bei Nicole Jung  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 23  
E-Mail: jung@rkw-bw.de