

Mitten im Markt

Messe Stuttgart



# GLOBALMINDS

## IMPULSE FÜR EXPORT UND INTERNATIONALISIERUNG

Eine Initiative der GlobalConnect



# Zeitenwende in der Handelspolitik

Baden-Württemberg ist ein traditionell starkes Exportland. Rund 41 Prozent unseres Bruttoinlandsprodukts werden von unseren Unternehmen im Ausland erwirtschaftet. Wir sind eine der am stärksten globalisierten Regionen der Europäischen Union. Wir sind Profiteur und Motor der Europäischen Integration und der Globalisierung. Dieses Markenzeichen eröffnet auch zukünftig große Chancen, birgt in einer von zahlreichen Krisen geprägten Zeit aber auch Risiken und stellt unser Land vor besondere Herausforderungen. Auf die Corona-Pandemie mit ihren wirtschaftlichen Folgen folgte Anfang des Jahres der völkerrechtswidrige russische Angriffskrieg auf die Ukraine. Mithin ist die weltpolitische Ordnung in Frage gestellt, auf die wir uns in den vergangenen Jahrzehnten verlassen haben.

Die umfangreichsten EU-Sanktionspakete aller Zeiten prägen seit dem russischen Angriff die Handelspolitik zu Russland und innerhalb Europas und haben in Verbindung mit der Null-Covid-Politik Chinas große und spürbare Auswirkungen auf die internationalen Lieferketten unserer Unternehmen und unsere Rohstoff- und Energieversorgung. Eine sichere und bezahlbare Rohstoff- und Energieversorgung steht deshalb im Zentrum gemeinsamer Anstrengungen unserer Unternehmen und unserer Gesellschaft.

Auch der globale Handel sieht sich weltweit mit öffentlichen und politischen Neubestimmungen konfrontiert –zutreffend wird daher auch von einer Zeitenwende in der Handelspolitik gesprochen. Neben global angespannten Lieferketten zählen dazu die Entwicklungen im Indo-Pazifik mit dem Konflikt zwischen China und Taiwan einerseits und die handelspolitischen Auseinandersetzungen mit den USA andererseits. Aber auch die ambitionierte, an Nachhaltigkeitskriterien orientierte EU-Handelspolitik stellt neue Anforderungen an die Wirtschaft – speziell an die Sorgfaltspflichten global agierender Unternehmen. Die Unternehmen haben erste Anpassungen durch höhere Lagerhaltungen und, wo dies mög-

lich ist, durch eine Diversifizierung im Zulieferbereich vorgenommen. Einseitige Abhängigkeiten, hier sind sich Wirtschaft und Politik einig, sollten verringert und eine stärkere Diversifizierung der Liefer- und Handelsketten angestrebt werden.

Die wichtigste Empfehlung an die EU-Handelspolitik lautet daher: Die Stärkung des multilateralen, regelbasierten Handelssystems der WTO muss weiterhin ganz oben auf der handelspolitischen Agenda stehen. Dies schließt den Abschluss bilateraler Handelsabkommen und Energiepartnerschaften der EU und vor allem deren freundlichere Ausgestaltung für kleine und mittlere Unternehmen mit ein. Wir sind daher froh, dass CETA, das umfassende Wirtschafts- und Handelsabkommen mit Kanada, endlich realisiert werden kann. Unser Blick sollte sich zudem stärker als bisher auf zukünftige Wachstumsregionen in Asien, Afrika und Südamerika richten und im Rahmen einer global verantwortlichen Außenwirtschaftspolitik wertebasierte und verlässliche Partnerschaften fokussieren.

In diesen sehr herausfordernden Zeiten zeigen unsere „Global Minds“ beispielhaft, wie Unternehmen aus unterschiedlichen Bereichen und mit unterschiedlichen Unternehmensgrößen international erfolgreich agieren. Wir freuen uns, Ihnen die „Global Minds“ vorstellen zu dürfen.

**Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut Mdl**

*Ministerin für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus des Landes Baden-Württemberg*



# Orientierung in bewegten Zeiten

Die Kampagne Global Minds macht Mut, die Erfolgsgeschichte der Internationalisierung fortzuschreiben

Krieg in Europa, geopolitische Risiken, Auswirkungen der Klimakrise, abreißende Lieferketten, Fachkräftemangel: 2022 ist die Liste der Herausforderungen für Unternehmen lang wie nie. Dem Erfahrungsaustausch international aktiver Unternehmen bietet die Konferenzmesse GlobalConnect am 15. November 2022 in Stuttgart eine Plattform. Die Träger dieser Veranstaltung haben neun Unternehmer aus Baden-Württemberg dafür gewonnen, ihre persönliche Sicht auf die Herausforderungen dieser bewegten Zeit zu teilen. Der Wirtschaftsjournalist Hans Gäng hat diese dazu in den letzten Wochen ausführlich persönlich befragt, wie sie die aktuellen Herausforderungen wahrnehmen. Die Interviews und Video-Clips, die bereits vor der Veranstaltung in den sozialen Medien publiziert wurden, ermuntern dazu, mit neuem Mut und angepassten Konzepten Handlungsspielräume im Ausland zu bewahren und neue Wachstumschancen zu entdecken.

Alle Videos unter:

<https://www.messe-stuttgart.de/global-connect/besucher/globalminds>





Pepperl+Fuchs: Dr. Gunter Kegel  
**„Innovation braucht eine wachsende Wirtschaft“**

*Dr. Gunter Kegel sieht für die Elektrotechnik keine Alternative zur Globalisierung - und fordert ein positives Narrativ für industrielle Investitionen.*

Seite 20



Metallart Treppen: Andreas Wahsner  
**„Ohne Netzwerke gelingt kein Markteintritt“**

*Kompetenz und Partnerschaften vor Ort haben dem Salacher Unternehmen Metallart den Einstieg in das Auslandsgeschäft ermöglicht.*

Seite 34



asvin: Mirko Ross  
**„Cybersicherheit ist eine globale Aufgabe“**

*Die Angriffsflächen global aktiver Unternehmen sind größer geworden. Die asvin GmbH arbeitet an der Prävention und Detektion möglicher Attacken.*

Seite 26



EVO Informationssysteme: Jürgen Widmann  
**„Industrielle Produktion in Europa - jetzt!“**

*EVO Informationssysteme mit smarten Software-Lösungen kleine und mittlere Industrieunternehmen in der EU zukunftsfähig machen.*

Seite 38



Kiess Innenausbau: Wolfgang Rosskopf  
**„Gute Ausbildung und Know-how brauchen Zeit“**

*Wolfgang Rosskopf empfiehlt, dass Handwerksbetriebe sich im Auslandsgeschäft beraten lassen und dringend benötigte Fachkräfte in Deutschland ausbilden.*

Seite 30



ElringKlinger: Dr. Stefan Wolf  
**„Globalisierung ist nicht mehr zurückzudrehen“**

*ElringKlinger ist mit lokaler Produktion überall dort, wo Kunden Fahrzeuge fertigen. Digitalisierung vernetzt Menschen und Maschinen weltweit.*

Seite 42



# HANNAH LOUISE BROWN

## **Automatisierungstechnik für die Landwirtschaft**

*Beim Konstanzer Start-up Organifarms hatte das Team um die Kommunikationschefin Hannah Louise Brown schon bei der Gründung die mögliche Expansion auf internationale Märkte fest im Blick.*

# „Automatisierung im Gewächshaus“

Mit dem Roboter Berry trägt das Start-up Organifarms zu Effizienz und Nachhaltigkeit bei der Erdbeerernte bei.

Wer ein Start-Up gründet, hat einen besonderen Antrieb. Wie ist der bei Organifarms?

Wir wollten auf jeden Fall damit einen gesellschaftlichen Beitrag leisten. Für uns alle war die Zukunft der Landwirtschaft ein Thema. Wie kann man die Ernährungsproduktion im Kontext des Klimawandels und der wachsenden Weltbevölkerung zukunftsfähig gestalten? Wir haben uns entschieden, Automatisierungstechnologie für den großen Bereich der Landwirtschaft zu entwickeln, um da eben einen Beitrag zu einer nachhaltigen und fairen Ernährungsproduktion zu leisten.

Was ist der genaue Nutzen eines Einsatzes von einem Ernteroboter?

In der Landwirtschaft besteht ein großer Personalmangel, vor allem bei arbeitsintensiven Aufgaben wie der Ernte. Berry kann eben dazu beitragen, diese Arbeitskräfte, die fehlen, zu ersetzen. Und er kann Sicherheit schaffen und die Qualität der Früchte konstant halten. Es müssen weniger Früchte weggeschmissen werden, weil er die Frucht bei der Ernte nicht berührt und keine Druckstellen oder andere Mängel verursacht.

Ist das also eine Technologie nur für hoch entwickelte Länder?

Nicht nur. Aber es ist erstmal schon so, dass diese Technologie etwas für hoch entwickelte Länder ist, aber auch für Länder, in denen jetzt schon große Personalengpässe herrschen oder wo die klimatischen Bedingungen für einen Anbau sehr

schwierig sind. In der Weiterentwicklung unserer Technologie gibt es sehr wenige Limits, da lässt sich sehr viel machen.

**„Für uns ist die Zukunft der Landwirtschaft ein Thema: Wie kann man die Ernährungsproduktion im Kontext des Klimawandels und der wachsenden Weltbevölkerung zukunftsfähig gestalten?“**

Welche Früchte passen denn zu dieser Technologie?

Also zunächst erntet der Berry, unser erstes Produkt, nur Erdbeeren. Er kann aber in der Weiterentwicklung sehr gut Früchte ernten, die ähnlich kultiviert

werden, wie beispielsweise Tomaten oder Paprika. Auf lange Sicht ist es auf jeden Fall möglich, die Technologie so weiterzuentwickeln, dass auch andere Obst- und Gemüsesorten geerntet werden können. Früchte, die hängen, passen sehr gut zu unserer aktuellen Technologie, aber in der Weiterentwicklung sind da sehr wenige Limits.

Wie ist denn das Team von Organifarms zusammengekommen?

Ganz am Anfang haben wir Gründer uns bei einem Hackathon kennengelernt. Wir kommen aus



ganz unterschiedlichen Regionen und Bereichen und das ist auch so ein bisschen der Spirit, den wir weitergetragen haben, als wir unser Team aufgebaut haben. Ländergrenzen waren für uns keine Begrenzung. Unsere Teammitglieder kommen aus unterschiedlichen Herkunftsländern. Wir haben Entwickler aus Mexiko oder Indien und sprechen im Team häufig Englisch, damit sich auch alle gut verständigen können. Wir wollen als Team weiter international wachsen und sehr unterschiedliche Erfahrungen und Hintergründe zusammenbringen.

**Wie gestaltet Organifarms den Dialog mit internationalen Kunden?**

Wir sind von Anfang an sehr stark in den Austausch mit potenziellen Kunden gegangen, direkt auch global - einfach, um den Markt einschätzen zu können. Wir wollten wissen, wie es in den unterschiedlichen Ländern aussieht und was die jeweiligen Herausforderungen sind. Da waren internationale Messen sehr wichtig, aber auch Workshops und Netzwerke. Wir sind auch Mitglied in der FarmTech-Society und Association for Vertical Farming, um uns eben mit der internationalen Community in unserem Bereich austauschen zu können.

**Und wie steht es hier am Bodensee mit den lokalen Kunden?**

Lokale Kunden sind für uns natürlich sehr wichtig, vor allem in der frühen Phase konnten wir mit lokalen Kunden eine enge Beziehung aufbauen.

**„Wir wollen als Team weiter international wachsen und sehr unterschiedliche Erfahrungen und Hintergründe zusammenbringen.“**

Weil die Wege nicht weit sind, hatten wir sehr früh die Möglichkeit, Sachen auszuprobieren, wie beispielsweise bei einem Erzeuger auf der anderen Seeseite, bei dem wir unseren Roboter testen konnten. Auf der Reichenau tauschen wir uns auch mit den Landwirten über ihre Erwartungen und Herausforderungen der nächsten Jahre aus.

**Was sind denn jetzt die wichtigsten Zielmärkte, in denen ihr schon aktiv seid?**

Aktuell sind mit unserem ersten Produkt neben Deutschland die wichtigsten Zielmärkte die Niederlande, Großbritannien und Belgien. Gerade in den Niederlanden ist der Erdbeeranbau sehr weit verbreitet und eben auch schon technologisiert.

Da sind wir eben frühzeitig auf die Versorger zugegangen und haben schon Beziehungen aufbauen können und auch immer Feedback einholen können. Ich glaube, das ist sehr wichtig, dass man nicht erst etwas entwickelt und dann spät auf die Kunden zugeht, sondern dass man tatsächlich in einem frühen Austausch ist, damit man die Erfahrung auch sammeln kann und nicht an den Kundenerwartungen vorbei entwickelt. Wenn wir uns längerfristig unsere Marktentwicklung anschauen, dann ist Nordamerika für uns auf jeden Fall auch ein sehr wichtiger Markt, genauso wie Japan, wo unsere Technologie auch sehr gut zu den Gegebenheiten passt.

**Welche Rolle spielen Kooperationen für Organifarms?**

Bei der Expansion, für den Service und die Wartung sind internationale Partner für uns sehr wichtig. Das heißt, wir wollen ein Netzwerk aufbauen mit regionalen Vertriebspartnern, aber auch mit regionalen Service- und Wartungsnetzwerken, die uns in den jeweiligen Zielregionen

**„Austausch ist wichtig, damit man nicht an den Kundenerwartungen vorbei entwickelt.“**

unterstützen und auch Partner werden. Wir haben tatsächlich schon internationale Kooperationen, - etwa eine Technologiepartnerschaft mit Metazet FormFlex, einem Unternehmen in den Niederlanden, von denen wir unsere autonome Plattform beziehen. Mit internationalen Partnern zusammen zu arbeiten wird in Zukunft vor allem für den Vertrieb, aber auch für Service und Wartung noch wichtiger. ■

## ***Ernteroboter Berry***

Das internationale Entwicklerteam von Organifarms arbeitet an der Optimierung von Mechanik und digitaler Steuerung des smarten Erntehelfers. Für neue Einsatzgebiete gibt es keine Limits.





# THOMAS BRUGGER

## **Soziale und Umweltstandards in der Beschaffung**

*Die Brugger Magnetsysteme GmbH sind ein Familienunternehmen und einer der größeren Arbeitgeber von Hardt im Schwarzwald. Geschäftsführer Thomas Brugger sieht mit einer gewissen Sorge auf die Lieferketten seines Unternehmens.*

# „Liefersicherheit ist für Kunden zur Zeit wichtiger als der Preis“

Mit vorausschauender Lagerhaltung und Engagement für neue Rohstoffquellen begegnet Brugger Magnetsysteme den Herausforderungen bei den Lieferketten.

Herr Brugger, sprechen wir zuerst über Lieferketten. Wie stellt sich da im Moment die Situation für Sie dar?

Wir sind Hersteller von Permanent-Magnetsystemen und was wir beziehen sind eben Magnete. Die stellen wir nicht selbst her, sondern beziehen sie, entweder direkt oder mittelbar aus China. Das ist das einzige Herstellungsland in der Branche. Weitere Produkte, die wir brauchen sind zum Beispiel Bandstahl, Drehteile und Kunststoff, um mal die vier großen zu nennen. Die Situation ist tatsächlich angespannt. Seit Herbst 2021 betreffen uns Preissteigerungen und Lieferunterbrechungen. Wenn im Hafen von Shanghai Schiffe nicht be- und entladen werden können, spüren wir diese Auswirkungen direkt. Auch die Null-Covid-Politik hat Auswirkungen. Stahl war auch mal angespannter, entspannt sich jetzt etwas. Kunststoff war über die Jahreswende schwierig, entspannt sich jetzt aber wieder aus meiner Sicht.

Können Sie mit schlauer Vorratsbewirtschaftung dagegen halten? Haben Sie schon eigene verlängerte Lieferzeiten?

Wir sind da relativ gut und werden von unseren Kunden gelobt, weil wir eine gute Liefertreue haben. Aktuell ist eine große Lieferung an Magneten angekommen, die wir einfach aus Sicherheitsgründen bevorraten. Noch bis 2021 galt: Haltet eure Lager klein und senkt das Umlaufvermögen. Das funktioniert gerade nicht mehr. Die Liefersicherheit für die Kunden ist aktuell wichtiger als der Preis. Insofern haben wir unsere Bestände, bei denen wir gesehen haben, dass die Lieferketten unsicher sind, aufgebaut.

**„Haltet eure Lager klein und senkt das Umlaufvermögen. Das funktioniert gerade nicht mehr. Die Liefersicherheit für die Kunden ist aktuell wichtiger als der Preis.“**

Bei 100 Prozent Abhängigkeit von China wird Ihnen da nicht schummrig, wenn Sie an die Geopolitik denken?

Doch, mir wird schummrig. Wir haben die Risiken auf dem Schirm. Wir haben geschaut, welche Produkte wir liefern und wir haben versucht 50 Prozent der Lieferungen durch Bestände abzusichern, zumindest erst einmal für ein Jahr. Das heißt, den Umsatz, den wir jetzt generieren, ist mit den Lieferungen abgesichert. Wenn diese ausbleiben, bleibt

auch Brugger aus. Wir sind Mitglied der Rare Earth Industry Association. Das war auch mein Ansatz: Wir sehen die seltenen Erden als kritischen Roh-



stoff an. Wir sind nur ein kleiner Spieler in diesem Spiel und trotzdem halte ich es für wichtig, hier unterwegs zu sein. Die seltenen Erden sind für China ein strategisches Element der Wirtschaftsgestaltung. Es ist wichtig, dass der Rest der Welt versucht, dieses Quasimonopol zu brechen. Da ist viel in Bewegung, aber es braucht einfach Zeit von der Exploration einer Mine bis zum fertigen Metall. Fünf Jahre braucht man da leicht.

**Ist Transparenz im Beschaffungsmarkt damit absolute Chefsache?**

Vielleicht ein bisschen zur Historie. Wir beziehen seit 1997 Magnete direkt aus China, sind aber erst 2014 dorthin gefahren, um mit den Lieferanten vor Ort direkt Kontakt aufzunehmen. Da haben wir begonnen, uns die Lieferkette direkt anzuschauen. Wir haben in einem Projekt gemacht zusammen mit Partnern ein Procure- und Auditsystem für unsere Lieferanten entwickelt. Das hat die Universität von Nanjing gemacht; wir haben dann auch Zertifikate erstellt. Wir haben also unsere Lieferanten sehr genau angeschaut. Allerdings beziehen diese von den Raffinerien und die wiederum von den Minen - und das ist alles staatlich. Ich beschreibe das immer als eine Blackbox; das ist immer noch relativ intransparent.

**Welche Rolle spielen da die sozialen und auch die Umweltstandards?**

Man muss schon sagen, bei den Besuchen ist herausgekommen, dass die Unternehmen sehr gut unterwegs sind. Auch die Impulse, die wir hineingeben, werden wohlwollend angenommen und umgesetzt. Die Chinesen sind im Bereich Umwelt

**„Den Umsatz, den wir jetzt generieren, ist mit Lieferungen gedeckt. Wenn diese ausbleiben, bleibt auch das Unternehmen aus.“**

und Sozialstandards relativ gut unterwegs. Insofern haben wir da offene Türen eingetreten.

**Zum Absatz: Wie haben sich denn die Auslandsmärkte für Sie entwickelt?**

Wir haben relativ klein angefangen. Die Märkte waren anfangs, was unsere Systeme anbelangt nicht gut. Wir haben mit drei Kunden angefangen und dann hat sich das im Laufe der Jahre entsprechend entwickelt. Heute ist es so, dass wir 75 Prozent in Deutschland absetzen und 25 Prozent in Europa. Über Händlerkunden sind wir auch weltweit vertreten. Handel und Direktvertrieb sind so im Verhältnis 60 zu 40 und die Märkte, in denen wir in Europa unterwegs sind, sind hauptsächlich Frankreich, Schweiz, Österreich, Italien und Spanien. Zu unserer Vertriebsstruktur: Wir haben den Innendienst und wir haben drei technische Außendienstmitarbeiter, einer davon sitzt in Frankreich. Also eine relativ schmale Struktur.

**Trotz aller Herausforderungen, die es im Moment gibt, wo sehen Sie Wachstumspotenzial?**

Aktuell ist es so, dass wir in Österreich, in der Schweiz und in Italien versuchen, stärker zu wachsen. Da sehen wir relativ großes Potenzial. Der Aufwand im Betrieb steigt natürlich mit weiteren Sprachen, größeren Entfernungen und vielleicht anderer Mentalität. Bei den Branchen sehen wir vor allem mit der Windenergie einen Bereich, den wir mit unseren Magneten gut bedienen können.

#### Wo in der Energieproduktion sitzen Magneten?

Bei den Windrädern werden die Kabel im Turm geführt und die Kabeltrassen mit Magneten gehalten, denn man sollte in diesen Stahltürme nichts bohren, schweißen ist auch nicht so geschickt und dann ist die Beleuchtung noch ein Thema. Das heißt, die Windanlagen mussten mit Beleuchtung versehen werden, damit sie für den Flugverkehr sichtbar sind. So sind wir auf die großen Hersteller zugegangen, entweder direkt oder über den Handel.

#### Wie macht sich bei Ihnen im Schwarzwald der Fachkräftemangel bemerkbar?

Der Mangel ist da. Wir spüren den, aber wir kommen in unserem Unternehmen einigermaßen zurecht. Wenn wir Stellenanzeigen veröffentlichen, bekommen wir Bewerbungen und finden in der Regel auch jemanden. Es ist aber ein wahnsinnig angespannter Markt, es war schon einfacher für uns. Wir haben viel gemacht in der Vergangenheit,

**„Bei den Umweltstandards werden Impulse von den Lieferanten angenommen. Wir haben da offene Türen eingetreten.“**

um unsere Arbeitgeberattraktivität zu stärken. Hier gibt es einfach Themen, die wir bespielen, zum Beispiel Nachhaltigkeit und soziales Miteinander. Andererseits halten wir Führungsthemen und die Wertschätzung und Weiterentwicklung gegenüber Mitarbeitern fast für wichtiger. Wie kann man Mitarbeitenden in die eigene Entwicklung bringen, so dass es was dem Unternehmen dient. Der Arbeitskräftemangel führt natürlich auch dazu, dass wir hier in der Region eine Lohn-Preis-Spirale bekommen, man kriegt die Leute ja nicht wirklich von außerhalb hier her. Hier müssten wir als Kommune und Region noch ein wenig attraktiver wirken. ■

## **Magnete für Verbraucher und die Industrie**

Die Magnete, die die Mitarbeiter von Brugger Magnetsysteme verarbeiten und an Handel und Industrie weltweit liefern, stammen fast zu 100 Prozent aus China.





# CHRISTIAN O. ERBE

## **Technologiefirma im globalen Dialog**

*Innovation und Kundennähe sind für die Erbe Elektromedizin GmbH der Schlüssel zum Erfolg. Christian O. Erbe, Geschäftsführer des Familienunternehmens in Tübingen und Präsident der IHK Tübingen-Reutlingen, ist auch neugewählter Präsident des BWIHK.*

# „Der Mehrwert für den Kunden ist das Ticket in die Zukunft“

Die Erbe Elektromedizin GmbH setzt auf den intensiven Austausch mit Forschern, Ärzten und Patienten - weltweit.

Es gibt viele globale Herausforderungen für die Unternehmen in Deutschland. Bremsen diese Ihr Unternehmen?

Die großen Krisen sind gar nicht kleinzureden. Sie stellen auch uns vor große Aufgaben und berühren jedes Unternehmen. Es heißt zwar, die Medizintechnik sei von Krisen ausgenommen, aber die globalen Herausforderungen haben auch Einfluss auf uns. Lieferketten zum Beispiel: Da haben wir Probleme, Produkte zu bekommen und eben auch fertigen zu können. Wir haben natürlich den Fachkräftemangel, 80 offene Stellen, die wir dringend besetzen müssen. Und natürlich das Thema Energie, bei dem bei dir wir gar nicht wissen, in welche Höhen die Preise laufen werden. Das sind Themen, die uns natürlich beeinflussen. Wie sie sich auf das Unternehmensergebnis auswirken werden, wissen wir heute noch gar nicht.

Aber: Es ist bisher immer weitergegangen in den 171 Jahren, die wir am Markt sind. Ich bin sicher, dass wir auch jetzt Lösungen finden werden, um das Unternehmen über diese Hürden zu bringen.

Sie realisieren jetzt eine größere Investition - in die Fertigung in Rangendingen. Was ist hier der Hintergrund?

Nicht jeder kennt Rangendingen, das mit dem Auto circa zwanzig Minuten von Tübingen entfernt ist. Dort haben wir ein Werk, in dem wir sterile Instrumente zum Einmalgebrauch für diverse medizinische Fachdisziplinen, wie Allgemeinchirurgie, Gastroenterologie, Urologie oder Gynäkologie, die Chirurgie fertigen. Wir wollen das ausdehnen. Diese Instrumente werden an Arbeitsstationen eingesetzt, die wir in unserem Werk in Tübingen herstellen. Die Instrumente sind intelligent, da wir sie mit Software ausstatten, und bilden mit den Arbeitsstationen ein auf die Arbeitsabläufe im Operationssaal abgestimmtes System. Die Nachfrage für solche Produkte steigt stetig.

**„Es ist bisher immer weitergegangen in den 171 Jahren, die wir am Markt sind. Ich bin sicher, dass wir auch jetzt Lösungen finden werden.“**

Wie hält Ihr Unternehmen so viele Jahre eine Spitzenposition in einem globalen Wettbewerbsmarkt?

Wir kommen ja eigentlich aus der Technologie: Unsere Kernkompetenz ist die Arbeit mit elektrischem Strom, mit dem wir Gewebe schneiden und Blut stillen können - zeitgleich. Solche Geräte sind in allen Operationssälen der Welt zu finden, auch die unserer Wettbewerber. Darum bauen wir auch auf andere Technologien, die in Zusammenhang mit der Hochfrequenzchirurgie stehen. Das ist



zum einen die berührungslose Chirurgie mit Gasplasmen. Eine weitere Technologie ist die Wasserstrahlchirurgie, mit der Gewebe geschnitten werden kann, ohne dass dabei Gefäße verletzt werden. Dann gibt es die Kältechirurgie, mit der wir unverletztes Gewebe zur genauen Diagnostik entnehmen können. Unser dünnstes, filigranestes Instrument, um eine Gewebeprobe zu entnehmen, ist eine Sonde mit einem Außendurchmesser von 1,1 Millimetern. Mit diesen verschiedenen Modulen plus Software können wir die Arbeitsstationen sehr individuell konfigurieren. Der Arzt spezifiziert, wir programmieren. Einen solchen Turm können wir in 22.000 Variationen herstellen, für 22 Sprachräume - also sehr individualisiert. Das ist unser Alleinstellungsmerkmal und unser großer Wettbewerbsvorteil auf den Weltmärkten.

**Wie wichtig ist dabei der Standort Tübingen?**  
Der Standort Tübingen ist für uns sehr wichtig.

**„Ob in Singapur, in den Vereinigten Staaten oder in China - unsere Mitarbeiter sind ganz nah beim Arzt und beim Patienten. Sogar während der Operationen im Saal.“**

Hier hatten wir vom ersten Tag an, also seit 1871, sehr enge Kooperationen mit verschiedensten Instituten der Universität. Heute machen wir Forschung weltweit, aber eben auch nach wie vor in Tübingen. Man muss sagen, die Institute an der Universität Tübingen genießen weltweit einen hervorragenden Ruf. Dieses wirkliche Toplevel kommt uns natürlich zu Gute.

**Wie organisieren Sie das Wissensmanagement weltweit, auch zwischen ihren Landesgesellschaften?**

Also wir haben im Moment 18 Tochtergesellschaften. In ihnen arbeiten natürlich Vertriebsmitarbeiter, Mitarbeiter aus dem Marketingbereich und auch Forschungsmitarbeiter, die dezentral eingesetzt, aber an die zentrale Forschungsabteilung in Tübingen angegliedert sind. Ob in Singapur, in den Vereinigten Staaten oder in China - sie sind ganz nah beim Arzt und beim Patienten. Sogar „On-site“, also während der

Operationen im Saal. Sie beobachten und tauschen sich aus mit den Ärzten, sie bringen Vorschläge ein. So bringen wir das medizinische Know-How des Arztes und unsere technische Expertise zusammen. So entstehen Synergien, auch in Tübingen in unserer Forschungsabteilung, der mittlerweile 60 Personen angehören. Hier arbeiten Humanmediziner, Physiker, Chemiker, Biochemiker, Fluidiker, Plasmaexperten und mittlerweile auch Experten für künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen. Ergebnisse werden hier eingespielt, bewertet und diskutiert. So entstehen dann Ideen, aus denen Produkte werden.

Sie bewegen sich mit den Produkten ja international in ganz unterschiedlichen Rechtsräumen...

In der Tat kommt zum technologischen Ansatz, also was kriegen wir technisch hin, was ist umsetzbar, der zweite Ansatz, was dürfen wir überhaupt. Beim Zulassungswesen hatten wir gehofft, dass wir irgendwann mal ein großes System bekommen, das weltweit gilt. Leider ist das Gegenteil der Fall. Die Systeme driften auseinander, jedes Land hat eigene Zulassungskriterien, es wird immer komplexer, schwieriger, anspruchsvoller,

**„Es würde ganz generell vielen Unternehmen guttun, Risiken über mehrere große Märkte streuen zu können, um zukunftsfähig zu bleiben.“**

immer mehr Dokumentation wird gefordert. Das sind erhebliche Kosten und das ist auch die Antwort auf die Frage, warum Medizinprodukte unverhältnismäßig teuer sind. Ein Kunde kann ein Kabel viel günstiger finden, sogar im Heimwerkermarkt. Ich kann ihm dann zeigen, wieviele Dokumentation wir für dieses eine Kabel haben müssen, wie viel Validierungen das durchläuft oder für wieviele Sterilisierungszyklen es ausgelegt ist. Es gibt Beispiele, bei denen die Anforderungen der Dokumentation absolut übertrieben sind. Viele Ländermärkte müssen da noch eine vernünftige Mitte finden.

## *Individuelle Lösungen*

22000 mögliche Varianten in 22 Sprachen: Erbe Elektromedizin bietet die individuelle Kombinationen von Geräten, Instrumenten und Software.



## „Wir verfolgen eine Internationalisierungsstrategie, die sich nicht nur auf den Vertrieb beschränkt. Sie gilt für alle Unternehmensteile.“

Wo sehen Sie künftig Wachstum, was sind Planungen, die Sie verfolgen?

Wir haben eine eigene Abteilung, die sich Ländermärkte anschaut, die genau analysiert, wie die Entwicklungs- und Wachstumsstrategien sind, welche Marktchancen wir mit unseren Produkten haben. Basierend auf diesen Erkenntnissen rechnen wir unser Marktwachstum hoch und das eben in ganz unterschiedlichen Ländermärkten. Nur so kann man Produktionskapazitäten, Vertriebsaktivitäten und bei den neuen Produkten auch die Schulungen planen. Das verlangt sehr viel Vorlauf. Ein Wachstumsmarkt für uns sind jetzt die Vereinigten Staaten von Amerika, nicht überraschend, weil da sehr viel Geld ins Gesundheitswesen investiert wird. Die Frage ist: Werden sich die USA das in Zukunft leisten können? Deshalb sagen wir, wir genießen das Wachstum, aber müssen natürlich auch Alternativmärkte aufbauen. Ähnliches gilt für die Volksrepublik China, ein sehr starker Markt auch für uns. Auch hier gilt es, Ersatzmärkte zu finden. Da sehe ich im Moment in Südostasien, ganz große Märkte, die unterrepräsentiert sind, zum Beispiel Indonesien mit einer gigantischen Bevölkerungszahl und sehr moderaten Umsätzen. Das gilt auch für andere Länder, die sich stark entwickeln, etwa für Indien. Lateinamerika entwickelt sich, in Brasilien sehe ich Wachstumspotenzial. Es würde ganz generell vielen Unternehmen guttun, Risiken über mehrere große Märkte zu streuen, um zukunftsfähig zu bleiben.

Sie rekrutieren weltweit. Wie weit geht die Internationalisierung Ihres Unternehmens?

Ein guter Punkt. Manche Mitarbeiter haben gesagt, wir sind doch schon international, wir sind in 110 Ländermärkten beim Kunden. Wollen wir jetzt 120 oder 140 Länder betreuen? Wir verfolgen eine Internationalisierungsstrategie die sich



nicht nur auf den Vertrieb beschränkt. Internationalisierung gilt für alle Unternehmensteile. Wir haben angefangen, Logistik-Hubs zu bauen, um die Logistik internationaler zu machen. Wir haben Forschungsstandorte neu definiert in verschiedenen Tochterunternehmen, um näher an unseren Kunden und an den Forschungseinrichtungen in den Ländern zu sein. Zum Fachkräftemangel: Wenn wir keine Ingenieure mehr in Deutschland finden, warum gehen wir nicht nach Indien mit seinen sehr gut ausgebildeten, motivierten Menschen, die Englisch sprechen und verfügbar sind? Große Firmen wie Daimler-Benz haben das in Bangalore vorgemacht. So etwas müssen auch wir aufbauen, den Austausch schaffen zwischen dem Headquarter und den Tochterunternehmen, Programme aufsetzen, damit man sich besser versteht, sowohl fachlich als auch emotional. Dann sind natürlich Schulungen eine internatio-



nale Aufgabe - die der Ärzte, der Schwestern, der Krankenhaustechniker ebenso wie die der eigenen Mitarbeiter im Vertrieb und technischen Service. Darum hat die Erbe-Akademie, die wir vor zehn Jahren gegründet und in der wir bis heute 40.000 Personen geschult haben, zwar ihren Hauptsitz in Tübingen, aber wir haben auch andere Standorte. Einer davon ist in Singapur. Ein weiterer Standort ist in Beirut im Libanon für den Nahen und Mittleren Osten. Wir werden weitere Standorte gründen.

Sie wollen sich als Unternehmen also in der Nähe zu ihren Kunden international weiter entwickeln? Die Anforderungen sind international unterschiedlich, von Markt zu Markt, dem müssen wir Rechnung tragen. Von der Evolution des Unternehmens her waren wir klassisch ein technologisch aufgestelltes Unternehmen mit Produkten,

die wir dem Arzt dann vorgestellt haben, der sie dann mögen musste. Das war erfolgreich, sonst wären wir heute nicht da, wo wir sind. Wir haben aber dazugelernt. Unser Ansatz heute bedeutet: Wir müssen im Marketing mehr in den Dialog mit den Kunden gehen, ein offenes Ohr für sie haben, von ihnen lernen und dann erst den Entwicklungsprozess starten. Es gilt, den Customer Value, also den Mehrwert für den Kunden, zu erkennen und im Produkt selbst umzusetzen. Dann hat es auch der Vertrieb leichter, weil der Kunde den Vorteil der Effektivität unserer Lösungen klarer erkennt. Treue und Nachhaltigkeit erreicht man durch die Kundenbindung - nicht durch den Preis, wo wir meistens nicht die Günstigsten unter den Anbietern sind. Wir haben die beste Technologie, aber mittlerweile nicht nur das, sondern auch den besten Kundennutzen. Das ist unser Ticket in die Zukunft. ■



# DR. GUNTHER KEGEL

## **Präsenz und Produktion in den Märkten der Welt**

*Als einer der Marktführer in den Bereichen industrieller Sensorik und Explosionsschutz gehört Pepperl+Fuchs zu den seit langem sehr stark internationalisierten Firmen der elektrischen Automatisierungstechnik. CEO Dr.-Ing. Gunther Kegel ist gleichzeitig ehrenamtlicher Präsident des Verband der deutschen Elektro- und Digitalindustrie (ZVEI)*

# „Innovation braucht eine wachsende Wirtschaft“

Dr. Gunther Kegel sieht für die Elektrotechnik keine Alternative zur Globalisierung - und fordert ein positives Narrativ für industrielle Investitionen.

Herr Dr. Kegel, erleben wir jetzt tatsächlich den geopolitisch bedingten Anfang vom Ende der Globalisierung?

Wir hören in der Tat vor allem von politischen Verantwortungsträgern, dass sie ein Ende der Globalisierung erkennen. Wir können das auf der industriellen Seite aber nicht nachvollziehen. Wir sehen, dass viele mittelständische Unternehmen auf dem chinesischen Markt Erfolg haben, aber auch in Amerika sehr engagiert sind. Für diese Unternehmen ist es schwer vorstellbar, einen dieser Märkte aufzugeben. Globalisierung ist für die Elektrotechnik ja ein ganz alter Hut. Made in Hongkong, Made in Japan - das waren die Label auf den Consumerprodukten der 70- und 80er Jahre des letzten Jahrhunderts. Es gibt eben kaum ein anderes Produkt, das sich so schön globalisieren lässt, wie ein elektrotechnisches Produkt. Wir könnten bei Pepperl+Fuchs beispielsweise kein Produkt mehr bauen, wenn wir Rohwaren und Komponenten aus nur einem Handelsraum dazu verwenden dürften. Wir brauchen internationale Zulieferung - aus den USA, aus China, aus Europa. Unsere Industrie ist sehr eng miteinander verflochten, anders als der Maschinen-

bau, anders als die Softwareindustrie. Um diesen Prozess rückwärts zu drehen, müsste man nicht nur 20 Jahre, sondern 50 Jahre Globalisierung zurückdrehen. Uns fehlt das Verständnis dafür, warum wir jetzt Dinge vorwegnehmen sollen, die sich politisch vielleicht erst in 10 oder 15 Jahren oder gar nicht abspielen werden.

Pepperl+Fuchs produziert ja nicht in China...

Unser Unternehmen hat nie in China produziert, weil wir mit unseren asiatischen Produktionsstätten in Singapur, Indonesien und Vietnam in der Region bereits erfolgreich etabliert waren. Da wir schon einen sehr großen Umsatzanteil von annähernd 20 Prozent in China erwirtschaften, wollen wir nicht auch noch große Teile unserer Produktion dort allokalieren. Als Unternehmenslenker

muss man schon darauf achten, nicht zu stark abhängig zu werden. Andere Unternehmen produzieren in China vor allem für den chinesischen Markt. Es gibt aber auch deutsche Unternehmen, die den chinesischen Markt erfolgreich

bedienen und gleichzeitig aus ihren dortigen Produktionsstätten den Weltmarkt bedienen. Es ist schwer, sich heute bereits aufgrund einer

**„ Als Unternehmenslenker muss man schon darauf achten, nicht zu stark abhängig zu werden.“**

## „Dass wir in vielen Ländern fertigen, hat doch Gründe! Erstens sind wir in Deutschland zu teuer geworden, um wettbewerbsfähig zu produzieren. Der zweite Grund war die Nähe zu den sich schnell entwickelnden Märkten.“

negativen Vorahnung von China zu entkoppeln. Wenn die Politik die Unternehmen dazu zwingt, sind sie in aller Regel schneller und kreativer, eine Lösung zu finden.

Die sogenannte “Diversifizierung” der Märkte, das globale Verteilen von Risiken - was für einen Zeithorizont braucht eine solche Strategie?

In China machen Mittelständler 15 bis 25 Prozent ihrer Geschäfte und beziehen im gleichen Maßstab Rohwaren - das zu entflechten, wäre eine echte Herkulesaufgabe, die kaum zu stemmen ist. Man braucht viel Zeit, um das zu tun. Unsere erste Fertigungsstätte in Asien haben wir 1979 aufgebaut. Das ist jetzt 43 Jahre her und das werde ich jetzt nicht über Nacht entkoppeln können. Wenn wir in Singapur, Indonesien und Vietnam produzieren, haben wir damit den chinesischen Marktzugang. Im Falle einer Eskalation verlieren wir somit nur den Marktzugang und keine Produktionskapazitäten in China. Das ist nicht bei allen Firmen so, die eben auch stark in der Produktion investiert sind und die einen sehr großen Ertragsanteil dort erwirtschaften. Da wird eine Entflechtung dramatisch schwerer werden.

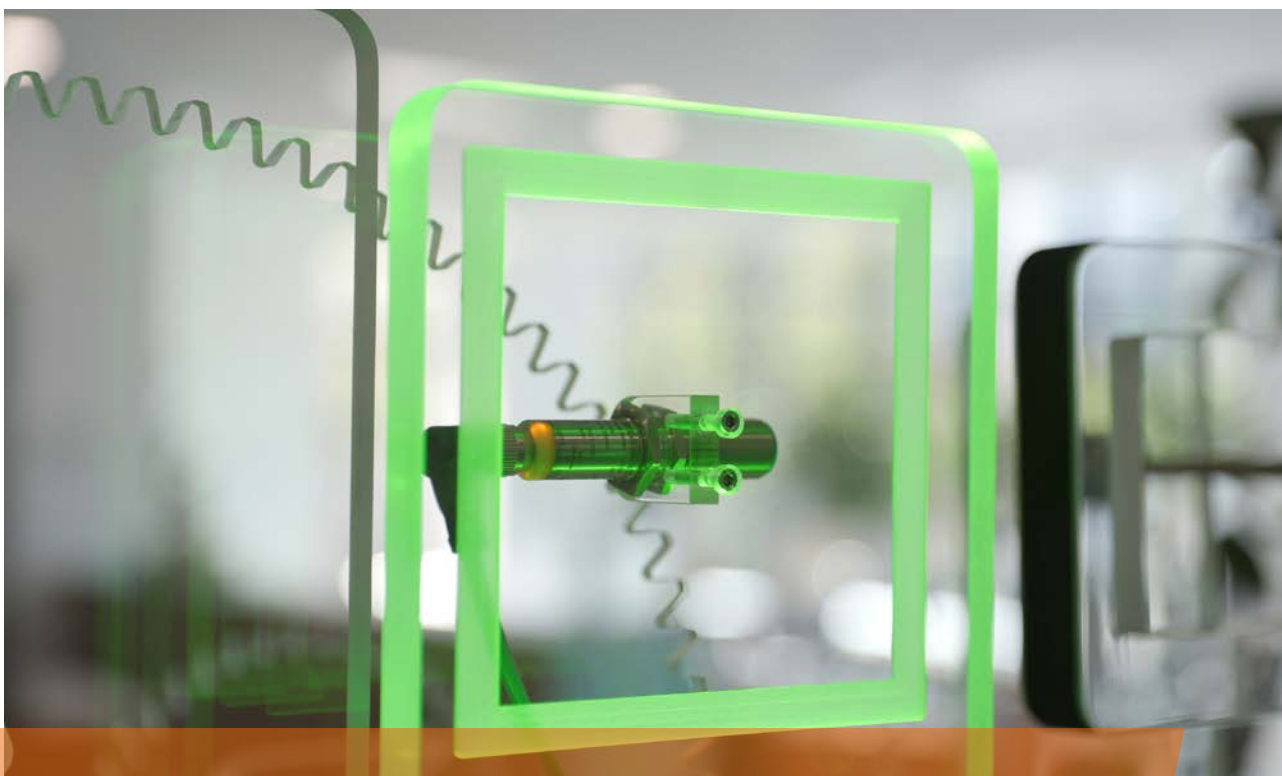
Aber geht Globalisierung nicht etwas einfacher? Sind Lieferketten heute nicht viel zu komplex?

Ja, hier sieht man ein deutliches Umdenken. Was man zunächst tun kann, ist die interne Komplexität zu reduzieren, wenn man zu viele Transportvorgänge zwischen einzelnen Fertigungsstätten hat. Aber eben nicht in dem Sinn, wie man das gerade bei Covid gehört hat: “Wir holen die Produkte jetzt zurück nach Deutschland oder Europa“. Das hat in der Elektrotechnik überhaupt nicht stattgefunden und macht auch gar keinen Sinn. Wenn ich meine Produkte aus Vietnam oder Singapur zurück nach Deutschland hole, dann ziehe

ich meine Lieferketten wie Gummibänder hinter mir her. Wenn ich je 30 Prozent meiner Rohwaren aus Europa, den USA und Asien beziehe, kann ich nirgendwo so fertigen, dass sich meine Lieferketten verkürzen. Sie werden nur anders ausgerichtet. Dass wir in vielen Ländern fertigen, hat doch Gründe! Erstens sind wir in Deutschland zu teuer geworden, um international wettbewerbsfähige Elektronik zu produzieren. Der zweite Grund war die Nähe zu den sich wirklich schnell entwickelnden Märkten. Und die lagen nun mal jahrelang in China und liegen immer noch in Südostasien. Also muss man einen Teil seiner Strukturen und Wertschöpfung auch in diese Länder bringen. 20 Prozent der Weltbevölkerung leben in China, also wollen wir mittelfristig auch 20 Prozent unserer Geschäfte dort machen. Was ist daran falsch?

Thema Lieferkette bei Pepperl+Fuchs: Wie war die Situation in den letzten Monaten?

Wir mussten in den letzten eineinhalb Jahren erhebliche Abstriche an der Liefertreue machen. Aber nicht wegen der Lieferketten. Der eigentliche Schmerzpunkt sind die Chips, die Mikrocontroller. Da sind die Kapazitäten bei weitem nicht so schnell gewachsen, wie die Abnahmemengen. So leben wir bei vielen  $\mu$ -Controller-Halbleitern noch immer in der sogenannten Allokation: Wir bekommen vom Hersteller gesagt, wie viel wir kriegen können. Das scheint sich ein wenig zu entschärfen, aber wir sind noch weit weg von einer Normalisierung. Das ist ein Effekt, der nur mittelbar durch Corona initiiert worden ist. Wir hatten durch Covid kurzzeitig einen Auftragseingangsrückgang in der Industrie, auch in der Automobilindustrie. Die Halbleiter-Hersteller haben die so freigewordenen Kapazitäten genutzt, um das dramatische Wachstum im Bereich Information, Kommunikation und Consumer-Elektronik



abzufangen. Dann sind Ende 2020 Industrie und Autoindustrie zeitgleich wieder aufgesprungen. Die Automobilindustrie braucht viel mehr Chips für die Elektroautos, wir brauchen die gleichen Leistungshalbleiter noch einmal in der Ladeinfrastruktur. In der Industrie ist nach Corona die Digitalisierung in unseren Geräten dramatisch vorangeschritten. Wir sind also mit erheblichen Wachstumswünschen zurückgekommen. Nun waren aber die Kapazitäten komplett belegt und im Halbleiterbereich dauert es eben leider zwei bis drei Jahre, bis eine Investitionsentscheidung zu einer produktiven Foundry für Chips führt. Und diese kostet schnell mal 10 oder 20 Milliarden US-Dollar. Das machen Sie nicht über Nacht. 2021 hat sich also alles aufgestaut. Die Stückzahlen, mit denen wir beliefert wurden, waren bei weitem nicht ausreichend, um unser Wachstum abzudecken. Bei den Mikrocontrollern wird es wohl noch bis Ende 2023 brauchen, bis wir wieder bei der Normalität sind.

#### **Steigende Energiepreise - wie ernst ist die Lage in der Industrie?**

Die Lage ist natürlich zunächst einmal von der Energieintensität des Unternehmens abhängig.

Für Unternehmen wie wir, die ungefähr ein Prozent Energieintensität haben, ist das sehr ärgerlich, aber nicht existenziell. Für Unternehmen, die 10 bis 15 Prozent Energieintensität haben, heißt das: Da ist kein Ergebnis mehr da, da ist auch kein EBITDA mehr da. Für die Grundstoffindustrien, die jetzt zum Beispiel mit den amerikanischen Konkurrenten zu kämpfen haben, die nur ein Drittel der hiesigen Energiekosten zahlen, ist die Lage existenzbedrohend. Für die energieintensiven Unternehmen werden auch Subventionen schon zu spät kommen. Eine Reihe von ihnen werden sich in andere Länder bewegen oder haben das schon getan. Kleinere Unternehmen werden vom Markt verschwinden. Das ist noch kein Untergang des Abendlandes für die Industrie, aber wenn die Grundstoffindustrie als Inspiration für Innovation und Effizienz nicht mehr da ist, fällt auch für uns ein ganzer Teil Business weg. Unser System ist stark vernetzt. Einen Baustein herauszunehmen, löst im Gesamtgebilde erhebliche Störungen aus. Das reduziert Innovationskraft und verändert die Standortbedingungen negativ. Das ist dennoch keine schlagartige Deindustrialisierung, sondern ein langsamer, wahrscheinlich irreversibler Prozess. Beim Rest der Industrie fördert der hohe

## „Unser System ist stark vernetzt. Einen Baustein herauszunehmen, löst im Gesamtgebilde Störungen aus. Das reduziert die Innovationskraft und verändert die Standortbedingungen negativ.“

Energiepreis Effizienz- und Automatisierungsprojekte. Das ist ein Vorteil für den Maschinenbau, für die Elektrotechniker.

Wie sehen Sie die internationale Wettbewerbsfähigkeit vor diesem Hintergrund?

Die Frage ist nicht: Sind wir wettbewerbsfähig gegenüber Spanien, Frankreich oder Italien? Wir müssen uns auseinandersetzen mit Korea, Japan und China, mit Indonesien und vielleicht demnächst auch mit den Ländern Afrikas. Da verlieren wir an Boden, wenn nicht unsere eigenen Stand-

ortfaktoren wie eben Energie, aber auch Arbeitskosten verbessern. Wir brauchen, wie es die Singapurer immer so schön nennen, mehr „ease of doing business“. Vieles, was sich die EU an Auflagen, Vorgaben und Regulierungen ausdenkt, ist nicht zu stemmen. Die Regulierung im Bereich Lieferketten, der Cyber Security Act, der Data Act werden von uns einen hohen dokumentativen Aufwand erfordern, für den wir die besten Leute einsetzen müssen. Was für schöne Produkte die stattdessen entwickeln könnten!



## Energieeffizienz - weltweit gefragt

Lösungen für eine nachhaltige und zukunftsfähige Industrie sind an allen Produktionsstandorten der Welt gefragt.



Brauchen wir denn überhaupt weiter Wachstum wie bisher?

Wir leben in einer Wohlstandsgesellschaft, die viele einfach als gegeben ansehen. In den reichen Ländern Europas, vor allem aber in Deutschland, wächst die Vorstellung, dass man dem Klimawandel vor allem durch Verzicht auf Wohlstand zielführend entgegenwirken kann - durch Wohlstandsrückgang und Konsumverzicht Probleme lösen. Das ist ein Narrativ, das draußen in der Welt nicht funktioniert. Sie können einem Inder oder Chinesen nicht vermitteln, dass wir für uns Wohlstand und Mobilität seit mehr als 50 Jahren selbstverständlich beanspruchen, sein Wunsch nach individuellem Wohlstand, Konsum und Mobilität aber nicht mehr erfüllt werden kann. Das Narrativ muss also heißen: Wie schaffe ich es, allen Menschen Wohlstand und individuelle Mobilität zu verschaffen, ohne den Planeten zu plündern. Mit genereller Elektrifizierung, dem Ausbau erneuerbarer Energien, einer konsequenten Steigerung der Energieeffizienz und dem Aufbau von Kreislaufwirtschaften haben wir die größten Hebel. Etwas zu verbrauchen, das nicht erneuerbar ist, kann für perspektivisch elf Milliarden Menschen keine Wirtschaftsform mehr sein. Nicht mit Spa-

**„In den reichen Ländern Europas wächst die Vorstellung, dass man dem Klimawandel vor allem durch Verzicht auf Wohlstand entgegenwirken kann. Das ist ein Narrativ, das draußen in der Welt nicht funktioniert.“**

ren und Konsumverzicht, sondern nur mit Innovation und Investition können wir wirklich zu Kreislaufwirtschaften kommen. Dabei können nur wachsende Volkswirtschaften diesen dringend nötigen Umbau überhaupt finanzieren. ■



# MIRKO ROSS

## **Sicherheit für Daten und Infrastruktur:**

*Das Start-up asvin und sein Gründer Mirko Ross behalten kritische Infrastruktur ebenso im Auge wie die globalen Lieferketten der Industrie. Das multinationale Team der asvin GmbH arbeitet an der Früherkennung von Gefahren für die Dateninfrastruktur von Industrieunternehmen.*

# „Cybersicherheit ist eine globale Aufgabe“

Die Angriffsflächen global aktiver Unternehmen sind größer geworden. Die Stuttgarter asvin GmbH arbeitet an der Prävention und Detektion möglicher Attacken.

Um ein Unternehmen für die Internet-Welt zu gründen - wie wichtig ist dabei der Blick auf einen globalen Markt?

Bei unserer Gründung haben wir schon immer über den Tellerrand und über Deutschland hinaus blicken müssen. Wir sind sehr stark mit einer europäischen Perspektive gestartet: Wie entwickelt sich Cyber-Sicherheit in der Zukunft in Europa, wie muss sich Europa aufstellen und positionieren in dieser global vernetzten Welt, in der es sehr viele Akteure gibt, die Unternehmen oder eben auch Institutionen angreifen? Cybersicherheit ist ein Thema, das nicht nur Europa betrifft, sondern alle Regionen dieser Welt. USA oder Indien, das sind große Märkte, die auch für uns interessant sind.

Welche Rolle spielt dabei eigentlich die Internationalisierung bei den Kunden? Die größeren Unternehmen verwalten ja alle globale Supply Chains. Insbesondere Baden-Württemberg lebt davon, dass eine große Industrie auf globalen Märkten tätig ist. Mit asvin sichern und unterstützen wir die Kunden aus der Industrie dabei, Cyber-Sicherheit auch auf dem globalen Markt garantieren zu können. Das heißt, auch wenn wir unser Head-

quarter hier in Stuttgart haben, ist unsere Aufgabe auch die, unsere Kunden in die internationalen Märkte zu begleiten und zu unterstützen. Wie sagt man so schön? Die Brunnenfrösche müssen hier über Ozeane springen.

**„Angreifer agieren wie globale Konzerne und arbeiten in weltweiten Teams. Dagegen braucht es eine starke internationale Community, die an der Abwehr von Attacken arbeitet.“**

Wie relevant ist dafür der Austausch innerhalb der globalen Cyber-Security-Community? Wie organisiert asvin dieses Wissensmanagement?

Die Cyber-Security-Szene ist eine sehr internationale Community. Das ergibt sich aus zwei Themen. Das eine sind die Angreifer, die international agieren wie globale Konzerne, selbst wenn sie vielleicht nur in bestimmten Regionen dieser Welt lokalisiert sind. Sie arbeiten in internationalen Teams. Und dagegen braucht es schon eine sehr starke internationale Com-

munity, die an der Abwehr, an Prävention und Detektion arbeitet. Wir tauschen uns intensiv aus, wir reden über das Internet, über spezielle Foren und Plattformen. Auch unser Team im Headquarter ist international. Mitarbeiter aus allen Regionen dieser Erde sind global verteilt und arbeiten über Collaboration-Tools, um die entsprechenden Aufgaben für unsere Kunden zu lösen.

Es gibt ja einen starken Trend der Staaten, die Lokalisierung der Daten-Infrastruktur vorzuschreiben. Wie stemmt man als kleines Unternehmen diese ganz unterschiedlichen Anforderungen?

Für uns ist der Austausch mit den Regulatoren in der Cybersecurity extrem wichtig. Wir suchen die Nähe zur Politik, ganz besonders in der EU, um ein Gefühl für die Entwicklungen in der Regulatorik zu bekommen. Diese entwickeln sich in Europa im Bereich Cyber-Security sehr schnell. Das heißt, wir wissen frühzeitig, was wird geplant, wie wird sich das später in der nationalen Gesetzgebung umsetzen. Da ist uns die Arbeit mit verschiedenen Gremien sehr wichtig. Wir sind zum Beispiel im BDI aktiv, um einfach sehr frühzeitig mitzubekommen, was passiert und welche Auswirkungen das auf uns und unsere Kunden haben wird.

Wie intensiv ist in diesen Zeiten der Austausch von asvin mit den Sicherheitsbehörden?

Bei der Cyber-Kriminalität lässt sich oftmals nicht unterscheiden zwischen einer wirtschaftlich motivierten Kriminalität oder Instrumenten staatlicher Akteure in einem verdeckten Wirtschaftskrieg, die vielleicht sogar militärische Maßnahmen unterstützen. Beispiel Ransomware: Wenn Unternehmen erpresst werden, dann hat das natürlich eine ganz klassische, kriminelle Komponente, aber es kann auch ein staatlicher Akteur sein, der andere Staaten und ihre Wirtschaft schwächen will. Es gibt da immer so Graubereiche, die nicht so eindeutig sind. Der Austausch mit Behörden

**„Wir müssen die Unternehmen so aufstellen, dass sie einen dramatischen Angriff gar nicht erst erleben oder ihn mit minimalen negativen Folgen bewältigen können.“**

ist extrem wichtig für uns, eben weil staatliche Interessen und Wirtschaft sich nicht gut trennen lassen.

Gibt es eigentlich Fälle, in denen Sie Behörden oder Firmen aus einer richtigen Bedrängnis befreien konnten?

Bei Cyber-Angriffen gibt es unterschiedliche Formen. Bei einem dramatischen Ransomware-Angriff muss man natürlich einen Aktionsplan haben. Wir sind sehr stark im Bereich der Prävention tätig, Unternehmen so aufzustellen, dass sie einen solchen Angriff gar nicht erst erleben oder mit minimalen negativen Folgen sehr gut

## **Kollaboration weltweit**

Globales Wissensmanagement spielt für die Mitarbeiter der asvin GmbH eine wichtige Rolle bei der Abwehr von meist international organisierten Cyber-Angriffen.





bewältigen können. Jetzt sehen wir aber auch, dass die Lagen komplizierter werden. Wenn eine Cyberwaffe aus Russland die Satellitenkommunikation in der Ukraine stört, kann das zur Folge haben, dass in Deutschland ein sehr großer Windkraftanlagenanbieter plötzlich keine Daten mehr von seinen Windrädern bekommt. Das ist ein Cyber-Kollateralschaden. Das muss man verstehen: In einer vernetzten Welt können lokale Angriffe plötzlich auch mich betreffen, obwohl ich in einer ganz anderen Region aktiv bin.

Wie kann sich der kleinere industrielle Mittelstand in einer solchen Welt absichern. Ist das auch eine Zielgruppe von asvin?

Für uns ist die Hauptzielgruppe die Industrie, die global tätig ist, die ein großes globales Netzwerk hat und die dadurch einen sehr großen Bedarf hat, sich zu schützen, weil die Angriffsfläche groß ist. Das betrifft in Baden-Württemberg aber durchaus einen Großteil der Industrie. Es gibt aber auch den kleineren Mittelstand, Unternehmen mit 500 oder 600 Mitarbeitern, die sich im Bereich Cyber-Security extrem schwertun.

**„Für Unternehmen, die ein großes globales Netzwerk zu schützen haben, sind Angriffsflächen größer geworden. Das betrifft in Baden-Württemberg durchaus einen Großteil der Industrie.“**

Da tun wir uns ehrlicherweise auch schwer, weil die infrastrukturelle Aufstellung, das Personal, das entsprechende Know-How im Haus oftmals nicht wirklich gut vorhanden ist. Und diese Unternehmen brauchen dann zusätzliche Instrumente wie Cyberware oder Expertennetzwerke. Daran wird in Baden-Württemberg gearbeitet.

Insgesamt bedeutet das also noch ein ordentliches Wachstumspotential für asvin?

Wir sind mit unserem Unternehmen 2018 in Stuttgart gestartet. Wir haben eine sehr gute Wachstumsgeschichte und wir fangen jetzt an, uns dafür zu interessieren, welche Auslandsmärkte, Auslandsstandorte gerade interessant sind. Ich habe schon angedeutet, Europa ist der Kernmarkt, mit dem wir gestartet sind, da sind wir auch international schon vertreten. Wir schauen uns aktuell aber auch andere Märkte an, wie die

USA oder Wachstumsmärkte wie Indien, um zu entscheiden, ob wir in diesen Märkten physisch präsent sein müssen. Virtuell funktioniert schon alles ganz prima. ■



# WOLFGANG ROSSKOPF

## **Gemeinsam mit Partnern aktiv**

*Die Schreinerei Kiess Innenausbau aus Stuttgart ist auch im Ausland aktiv. Geschäftsführer Wolfgang Roskopf beschreibt die Herausforderungen für das Team aus 50 Mitarbeitenden am Standort Stuttgart.*

# „Gute Ausbildung und praktisches Know-how brauchen Zeit“

Wolfgang Rosskopf empfiehlt, dass Handwerksbetriebe sich im Auslandsgeschäft beraten lassen und dringend benötigte Fachkräfte in Deutschland ausbilden.

Herr Rosskopf, wie ist die Stimmung und die Auftragslage bei Ihnen? Wie sehen Sie in die nähere Zukunft?

Unsere Auftragslage ist nach wie vor sehr gut. Dennoch haben wir etwas Sorge, weil wir nicht sehr weit nach vorne sehen können. Wir sind in unseren Planungen sehr kurzfristig. Wir haben keine Ahnung, was nächstes Jahr passiert, aber derzeit ist die Auftragslage noch gut.

Was macht die Schreinerei Kiess so gut, dass auch Kunden im Ausland auf sie aufmerksam geworden sind?

Wir arbeiten in einigen speziellen Gebieten. Wir fertigen Spezialprodukte für unsere Kunden an. Dazu gehören zum Beispiel ESD-Böden oder etwa Aufzugsverkleidungen.

Das sind spezielle Sonderlösungen, mit denen wir uns bei den Kunden auszeichnen können. Darauf basierend haben wir in den letzten Jahren immer wieder neue, attraktive Projekte erschließen können und haben sehr gute Umsätze gemacht. Damit waren wir auch schon viele Jahre im Ausland

tätig, und zwar in allen möglichen Ländern. Das ist auch aktuell noch so.

Wie haben die ausländischen Kunden Sie entdeckt?

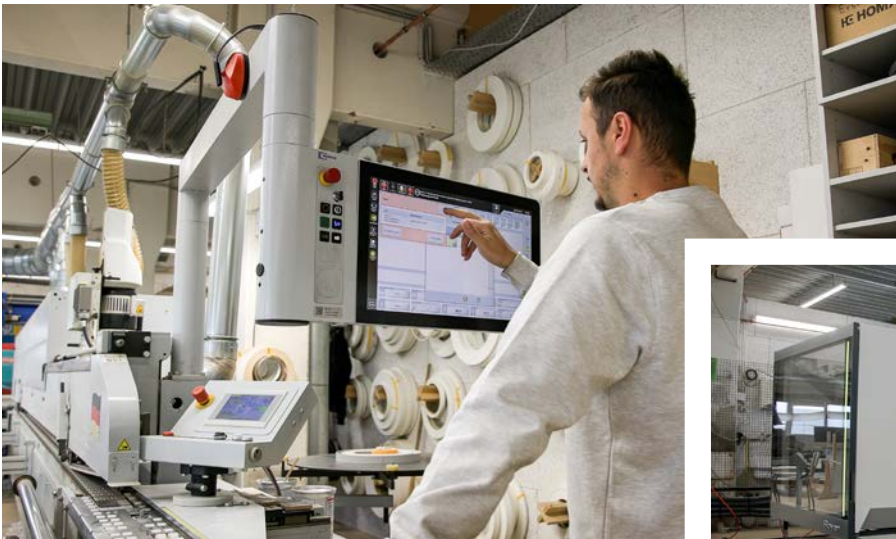
Wir sind meist mit oder für andere Firmen im Ausland. Beispielsweise für Ladenbauer in der Schweiz, oder aktuell für Treppenbauer in Luxemburg. Auch für Aufzughersteller sind wir in anderen Ländern aktiv.

Was sind denn Ihre wichtigsten Auslandsmärkte?

Das lässt sich gar nicht genau sagen, weil es sich von Zeit zu Zeit ändert. Das ist sehr projektabhängig. Wie erwähnt, sind wir seit einigen Jahren und auch aktuell

in der Schweiz tätig. Aber wir waren zuvor auch schon im Mittleren Osten aktiv, das ist aber in den letzten Jahren weniger geworden. Früher waren wir auch in Russland tätig, was derzeit allerdings nicht mehr möglich ist.

**„Bei den aktuellen Rahmenbedingungen spielt besonders das Thema Zahlung und Geldfluss eine große Rolle.“**



Wenn Sie jetzt auf Auslandsprojekte schauen: Wie stemmt denn eine kleinere Firma die Abwicklung und die erhöhten Anforderungen des Auslandsgeschäfts?

Ja, die ausländischen Märkte sind schwierig zu erschließen und kompliziert. Die Handwerkskammer hilft uns da sehr viel. Handwerk international informiert über die ganzen Rahmenbedingungen, auf die man achten muss. Das hilft uns sehr. Im europäischen Ausland haben wir ja auch das Problem, dass wir da immer sehr unterschiedliche Anforderungen zu erfüllen haben. Im entfernten Ausland spielt das Thema Zahlung eine große Rolle. Wie kann man den Geldfluss tatsächlich absichern? Wir haben schon einige Erfahrungen gesammelt und wissen schon, was wir machen müssen, damit wir so ein Geschäft auch erfolgreich abwickeln können.

Haben Sie auch schon Lehrgeld gezahlt?

Ja, natürlich, weil sich Situationen in den Ländern der Auftraggeber rasch ändern können. Wir haben vor vielen Jahren in Ölstaaten gearbeitet. Dann ist der Ölpreis gesunken, das Geld wurde bei der Kundschaft knapp und das wirkt sich natürlich auch auf unser Unternehmen aus.

Welche Ratschläge hätten Sie für Newcomer auf Auslandsmärkten?

Also ein wichtiger Ratschlag von mir wäre, sich bei Handwerk International beraten zu lassen. Es ist wichtig zu wissen, was man im Auslandsgeschäft beachten muss. Und ganz besonders gilt es auf eine sichere Zahlungsabwicklung zu achten - je nach dem Land, in dem man aktiv ist.

**„Den fertig ausgebildeten Mitarbeiter, den wir aus dem Ausland hierherholen und der direkt für uns arbeiten kann - den wird es einfach nicht geben.“**

Kommen wir zum Thema Fachkräftemangel. Das plagt das Handwerk besonders, wie ist das bei Ihnen? Wir merken auch immer mehr, dass es schwieriger wird, Leute zu finden. Insbesondere Techniker, Ingenieure, Meister sind jetzt immer weniger auf dem Markt, das war früher deutlich anders. Wir sehen schon, dass uns das die

nächsten Jahre beschäftigen wird. Wir versuchen zu kompensieren, indem wir einfach selber aus- und weiterbilden. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, Migranten auszubilden. Dabei es ist aber wichtig, dass man damit früh anfängt. Das braucht nämlich seine Zeit, die Leute kommen schließlich nicht fix und fertig ausgebildet hier her, ganz im Gegenteil. Bei der Technik, die wir in unserem Betrieb einsetzen, muss noch einiges an Ausbildung folgen. So versuchen wir den Fachkräftemangel zu kompensieren, aber es ist schon knapp.

Fertige Fachkräfte aus Ausland anzuwerben - könnte das eine Lösung für Sie sein?

Bisher habe ich damit noch keine Erfahrungen. Ich halte es für äußerst schwierig, ausgebildete Leute hierher zu holen. Wir haben bisher alle unsere Leute hier in Deutschland ausgebildet. Wir haben ja selbst viele Menschen, die hierherkommen, interessiert sind und die wir entsprechend weiter ausbilden müssen. Ich möchte ein Beispiel dafür nennen. Wir haben einen Mitarbeiter in der Arbeitsvorbereitung, der im Iran Architektur studiert hat, geflohen ist und sein Studium abbrechen musste. Den haben wir dann ausgebildet und er ist ein hervorragender Mitarbeiter geworden. Wir mussten ihm natürlich helfen, um ihn auf unseren Arbeitsmarkt vorzubereiten. Ich glaube, das könnte der Weg sein. Den komplett ausgebildeten Mitarbeiter, den wir einfach hierherholen und der dann direkt für uns arbeiten kann - ich glaube, den wird es einfach nicht geben.

**„Techniker, Ingenieure, Meister sind jetzt immer weniger auf dem Markt, das war früher anders. Wir sehen schon, dass uns das die nächsten Jahre beschäftigen wird.“**

Ist das wegen der Kommunikation im Team oder mit den Kunden, weshalb Sie da Limits sehen?

Eher, weil bei der Ausbildung im Ausland oft praktisches Know-how fehlt und natürlich auch die Erfahrung. Wahrscheinlich ist die Kommunikation aber insgesamt ein wichtiges Thema. Man braucht sie ja auch, um die Technik, die wir haben, zu erlernen. ■

## Ausbildung lohnt

Mit einer praxisbezogenen Aus- und Weiterbildung im eigenen Betrieb kompensiert Kiess Innenausbau den Fachkräftemangel.





# ANDREAS WAHSNER

## **Hochwertig aufwärts: Treppen aus Salach**

*Die Metallart Treppen GmbH in Salach bei Göppingen hat sich auf den Bau von hochwertigen Treppen aus Stahl spezialisiert. Geschäftsführer Andreas Wahsner und sein 120 Mitarbeiter liefern pro Jahr bis zu 100 verschiedene Objekte aus - auch in die Auslandsmärkte.*

# „Ohne Netzwerke gelingt der Markteintritt nicht“

Kompetenz und Partnerschaften vor Ort haben dem Salacher Unternehmen Metallart den Einstieg in das Auslandsgeschäft ermöglicht.

Herr Wahsner, wann und wie haben internationale Kunden Ihre Kompetenz im Treppenbau entdeckt?

Es war, wie so oft im Leben, eine Kombination aus „Na, schauen wir mal...“ und glücklichen Zufällen. Fakt ist, dass wir ja schon immer im angrenzenden Ausland tätig waren, also in Österreich und der Schweiz. Wir haben dann von Architekturbüros im Ausland Anfragen erhalten und uns sukzessive an Projekte herangetraut - in Spanien, auf Mallorca, was schon eine kleine Herausforderung war. Irgendwann hat uns tatsächlich ein befreundetes Unternehmen gefragt, ob wir zusammen in Nigeria ein Projekt realisieren möchten. Wir haben all unseren Mut aufgebracht und gemeinsam mit Partnern angefangen, weitere Projekte zu entwickeln. Später kamen auch direkte Anfragen, die wir eigenständig umgesetzt haben. Mittlerweile machen wir 30 Prozent des Umsatzes auf internationalen Märkten - von Aserbaidschan bis nach Bulgarien am Schwarzen Meer. Aktuell liefern wir sogar eine Treppe nach New York.

**„Wir haben all unseren Mut aufgebracht und gemeinsam mit Partnern das Auslandsgeschäft angefangen. Später kamen auch direkte Anfragen. Mittlerweile machen wir 30 Prozent des Umsatzes auf internationalen Märkten.“**

Ein kleiner Betrieb auf teilweise schwierigen Märkten. Wie stemmen Sie die Auftragsabwicklung?

Ein ausgeklügeltes Projektmanagement ist da natürlich absolut erforderlich. Nur wenn Sie an den entscheidenden Stellen Fachkräfte haben oder den richtigen Auslandspartner können Aufträge erfolgreich abgewickelt werden. Wir stützen uns auf Handwerk International oder Unternehmen, die schon auf den Zielmärkten aktiv sind. Wir wollen nicht blauäugig in die Märkte eintreten. Mittlerweile haben wir bereits 10-15 Jahre Erfahrung im Auslandsgeschäft und wissen, was uns erwartet. Man lernt ja mit den Projekten, aber man zahlt auch ein Stück weit Lehrgeld.

Was sind international Ihre Alleinstellungsmerkmale und welche Rolle spielt das Label „Made in Germany“ für Sie?

Unsere Kernkompetenzen im technischen Bereich sind mehrdimensional gebogene Treppenteile. Über dieses Know-how verfügen nicht



viele Betriebe in der Welt der Treppen. Ein starkes Alleinstellungsmerkmal sind unsere Untersichtverkleidungen. Kein anderer Hersteller ist in der Lage, Treppen in der Qualität von unten zu verkleiden, wie wir es können. Wir stellen fest, dass das Siegel „Made in Germany“ nach wie vor eine herausragende Bedeutung genießt. Das kommt uns vor allem beim Auslandsgeschäft natürlich zugute.

## „Bei der Montage setzen wir auf eigenes Personal.“

Wie wichtig sind für Sie Kooperationen auf den verschiedenen Märkten?

Kooperationen spielen insbesondere in der Akquise, in der Projektfindung und in der technischen Ausarbeitung eine sehr große Rolle. Bei der Montage wiederum setzen wir auf eigenes Personal, da unsere Kunden häufig schlüsselfertige Projekte beauftragen und eine exzellente Ausführung

wünschen. Dafür sind erfahrene und qualifizierte Mitarbeitende unverzichtbar.

Welche Rolle spielen da beratende Ingenieure, Planer, Architekten aus Deutschland, die ja weltweit aktiv sind?

Wir arbeiten im Marketing und Vertrieb mit den Top-100-Architekten, die national und international tätig sind. Denn ohne einen Architekten, der den kreativen Part übernimmt, entsteht bei uns keine Treppe. Wir haben nur den Anspruch, das Design umzusetzen, nicht selbst zu gestalten, sonst wären wir ja in einer Art Wettbewerbssituation. Je nach Auftrag ist vereinzelt auch ein international tätiges Statikbüro erforderlich, das die internationalen Regeln und Normen kennt.

Haben Sie denn genug Fachkräfte, die Sie auf Auslandseinsätze schicken können?

Leider herrscht im Metallbau Fachkräftemangel. Davon sind auch wir nicht ausgenommen. Aber wir verfolgen verschiedene Ansätze, um als Arbeitgeber sichtbar und attraktiver zu werden. Nur auf klassische Stellenanzeigen zu setzen, reicht leider nicht mehr aus. Deshalb binden wir unter anderem unsere Auszubildenden

frühzeitig ans Unternehmen und geben ihnen eine Perspektive, damit wir sie möglichst bis zur Rente als Arbeitnehmer halten. Eine weitere Maßnahme ist die verstärkte Investition in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeitenden. Alles Beispiele, die wir unternehmen, um Fachkräfte aus den eigenen Reihen zu rekrutieren.

Ist die Internationalisierung des Personals ein positiver Faktor im Wettbewerbsmarkt?

Auf jeden Fall, wir sind zehn Nationen im Unternehmen: von Mitarbeitenden aus Ungarn über Polen und Kroatien bis hin zur Türkei. Dieses Know-how, das bereits im Unternehmen ist, nutzen wir vor allem auf fremden Märkten.

Wenn Sie kleineren Unternehmen einen Rat geben: Was sollte man im Auslandsgeschäft von Anfang an bedenken?

Ich kann Newcomern nur empfehlen, sich tatsächlich mit Partnern kurzzuschließen wie etwa den Handwerkskammern, die eine internationale

**„Empfehlung also:  
Beim Auslandsgeschäft  
die ersten Schritte mit  
erfahrenen Partnern  
machen und das Laufen  
gemeinsam erlernen.“**

Kompetenz haben und behördliche, steuertechnische oder zolltechnische Vorgaben kennen. Es ist auch eine Überlegung wert, sich ggf. eine Vor-Ort-Kompetenz aufzubauen wie beispielsweise Freelancer, die im Ausland als Freiberufler arbeiten oder Bauleiter. Kennt man die kulturellen Unterschiede und die Gepflogenheiten des Landes nicht, kann man sehr viel falsch machen. Meine Empfehlung also: Beim Auslandsgeschäft die ersten Schritte mit erfahrenen Partnern machen und das Laufen gemeinsam erlernen.

Haben Sie eigentlich ein paar Wunschk Märkte, wo sie noch Projekte realisieren wollen?

Wenn ich ganz offen sein soll: Mir würde Zentraleuropa tatsächlich reichen, weil wir das beherrschen. Natürlich sind auch Märkte wie die arabische Halbinsel, in denen wir bereits unsere Erfahrungen gesammelt haben und wo die Kaufkraft entsprechend vorhanden ist, weiterhin für uns attraktiv. Aber dort sind viele Herausforderungen zu meistern und im Vergleich dazu sind Projekte auf dem europäischen Markt für uns wesentlich überschaubarer. Daher haben wir auch vor fünf Jahren eine eigene Gesellschaft in Aarau gegründet, denn die Schweiz ist für uns der Auslandsmarkt schlechthin.

Was sind für Sie wirkungsvolle Maßnahmen der Außenwirtschaftsförderung?

Wir haben von Delegationsreisen und der Präsenz auf verschiedenen Gemeinschaftsständen von Handwerk International und bw-i profitiert. Solche Instrumente und Programme kann ich aufgrund der minimierten Kosten und Risiken bei gleichzeitiger Nutzung diverser Netzwerke nur wärmstens empfehlen, um sich vor Ort ein Bild zu machen. ■

## ***Know-How fördern***

Metallart setzt auf Fachkräfte aus den eigenen Reihen und investiert zunehmend in die Aus- und Weiterbildung des internationalen Teams.





# JÜRGEN WIDMANN

## **Industriesoftware für den globalen Markt:**

*Die Software der EVO Informationssysteme GmbH in Durlangen hilft Industrieunternehmen, sich digital zu organisieren. Geschäftsführer und Gründer Jürgen Widmann sieht in den nahen Märkten Mittel- und Osteuropas ein riesiges Wachstumspotenzial.*

# *„Der richtige Zeitpunkt für industrielle Produktion in Europa ist jetzt“*

EVO Informationssysteme will mit seinen international ausgelegten Software-Modulen kleine und mittlere Industrieunternehmen in der EU zukunftsfähig machen.

Herr Widmann, was ist Ihr Alleinstellungsmerkmal im Markt für Industriesoftware?

Seit nunmehr 25 Jahren treiben wir die Digitalisierung von KMUs in Deutschland, Österreich und der Schweiz voran. Wir liefern hierfür schlüsselfertige Softwarebausteine, die sich ohne Programmierung, individuell auf den Kunden und seine Branche anpassen und konfigurieren lassen. Die EVO-Plattform bietet eine durchgängige und erweiterbare Digitalisierung aus einem Guss mit der Perspektive zu einer „Smart Factory“. Das kann derzeit kein anderer Softwarehersteller bieten – ganz ohne Medienbrüche und Mehrfacheingaben.

Wie sichern Sie denn in Zeiten von Industrie 4.0 die Konnektivität von Lösungen bei kleineren und mittleren Unternehmen?

Wir helfen dem industriellen Mittelstand, herstellübergreifend Daten aller Werkzeugmaschinen bidirektional auszutauschen. Unsere Lösungen machen es möglich, dass wir auch einfach ältere Maschinen digital nachrüsten. Weltweit setzen alle EVO-Kunden dieselben Softwarelösungen auf dem neuesten Softwarestand ein. Und: Durch unseren großen Kundenstamm können wir unsere Lösungen vergleichsweise günstig anbieten.

Sie haben in Schwäbisch Gmünd erheblich zu einer Smart Factory beigetragen. Was ist das Konzept?

Für viele Unternehmen ist das Thema „Smart Factory“ doch sehr abstrakt. Es ist ungemein nützlich, „smarte“ Lösungen und Automatisierung einmal live zu erleben und die Vorteile einer durchgängigen Digitalisierung anschaulich zu begreifen. So haben wir in Schwäbisch Gmünd eine realitätsnahe, digitale Erlebniswelt geschaffen, um auch das Ausprobieren von smarten Arbeitsweisen zu ermöglichen. Und für die Aus- und Weiterbildung ist sie ebenfalls ganz wichtig. Die Fachkräfte von morgen wollen digital unterwegs sein. In der Smart Factory erhalten sie einen Einblick auf die Industrieproduktion der Zukunft.

**„Unsere Lösungen machen es möglich, dass wir auch ältere Maschinen digital einfach nachrüsten.“**



Als Sie als Softwareschmiede gestartet sind, hatten Sie dabei schon an Auslandsmärkte gedacht? Ganz am Anfang natürlich nicht. Da waren wir voll darauf konzentriert, eine Software-Plattform mit Mehrwert für die deutsche Industrie zu entwickeln und Kunden dafür zu gewinnen. Ab 2002, mit den ersten Kunden im benachbarten Ausland, haben wir dann unsere Softwareplattform konsequent weiterentwickelt, um unsere Software international einsetzen zu können. Dabei haben wir uns viel Zeit genommen, um unsere internen Prozesse skalierbar zu gestalten und bei unseren Softwarelösungen auch die länderspezifischen Anforderungen wie Sprache und Währungen berücksichtigt.

Auf welchen internationalen Märkten sind Sie denn jetzt unterwegs, welche Schwerpunkte setzen Sie und warum?

Durch die weltpolitischen Veränderungen ist genau jetzt der richtige Zeitpunkt gekommen, um mit unseren Lösungen dazu beizutragen, regionaler zu produzieren und hier in Europa unabhängiger von Asien zu werden. In Europa schlummern noch enorme Produktionskapazitäten und Produktivitätspotenziale, die mithilfe der Digitalisierung schneller erschlossen werden können – nicht nur in Deutschland. Ziel kann es nicht sein, dass wir hierzulande Fachkräfte aus anderen Ländern abwerben, die dann dort fehlen. Wir konzentrieren uns also auf die Länder und Regionen in Europa, die sich auf Metallverarbeitung und Maschinenbau für verschiedenste Branchen spezialisiert

**„In Europa schlummern noch enorme Produktivitätspotenziale, die mithilfe der Digitalisierung schneller erschlossen werden können – nicht nur in Deutschland.“**

haben. Dazu gehören Polen, Italien, Tschechien, Slowakei, Ungarn, Kroatien und weitere Länder in Zentral- und Osteuropa.

Setzen sie dort eher auf Niederlassungen deutscher Firmen oder lokale Lieferanten?

Wir adressieren tatsächlich die dort ansässigen KMUs, die lokalen Lieferanten, die zum Beispiel den deutschen Maschinenbau beliefern – mit Dreh- und Frästeilen, mit kundenspezifischen Baugruppen in der Fluidtechnik. Und wir sprechen die Produzenten in jenen Ländern an, die in der Fertigungstechnik eine große Tradition haben.

Wie gehen Sie im Vertrieb vor: Wie wichtig sind dabei lokale Partner?

Wir sondieren den Markt und suchen lokale Partner, mit denen wir eine langfristige Zusammenarbeit anstreben. Optimalerweise sind diese Partner bereits mit Unternehmen der verarbeitenden Industrie vernetzt – und optimalerweise stammen diese nicht aus der Software-Welt, sondern sie vertreiben Maschinen, Werkzeuge, Automatisierungstechnik oder beraten Unternehmen bei der Digitalisierung und Prozessoptimierung.

Viele Softwarefirmen bauen Standorte für die Entwicklung in Osteuropa auf. Wie macht EVO das?

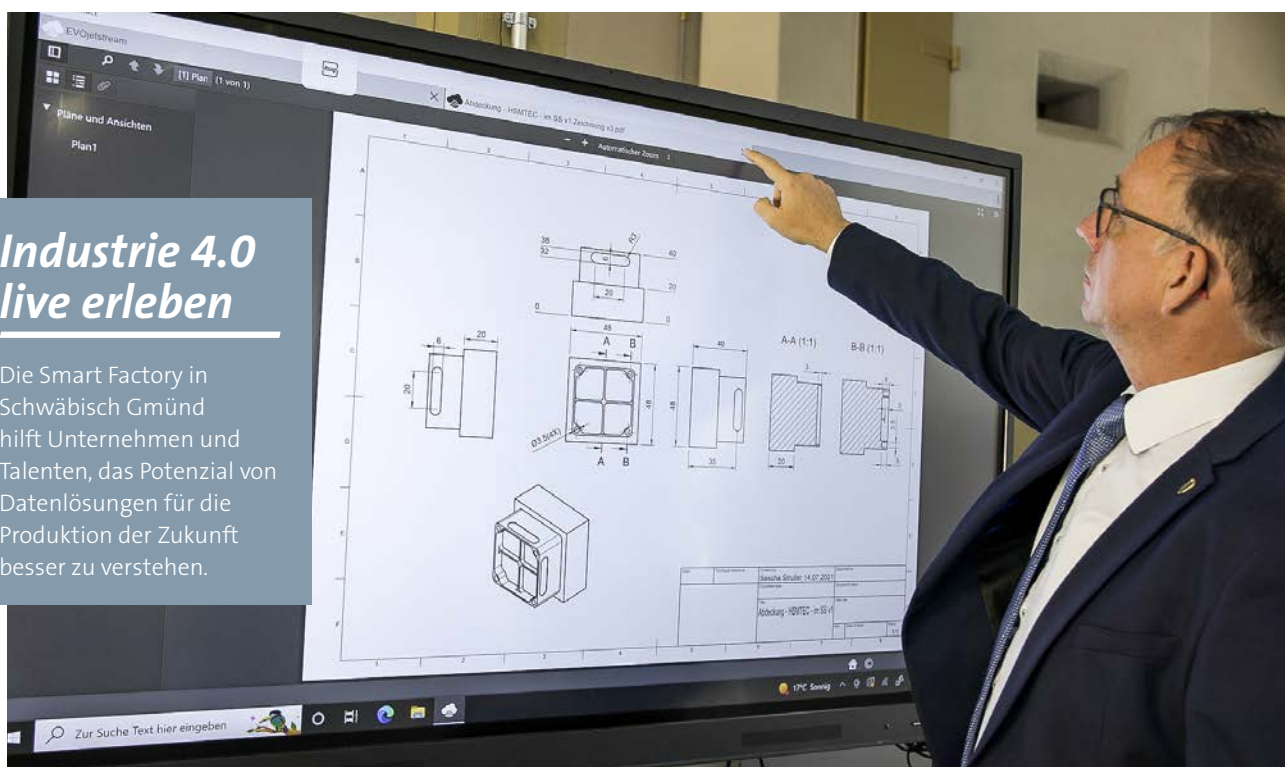
Wir entwickeln unsere Lösungen ausschließlich an unserem Standort in Baden-Württemberg. Hier haben wir mit unserem dualen Ausbildungssystem und unseren Hochschulen die besten Voraussetzungen, neue und wirklich qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Unsere Software wird mit schwäbischem Erfinder- und Tüftlergeist entwickelt – mit sehr viel Know-how, praxisbezogenem Wissen und auch einer sehr modernen und hochwertigen Bedienoberfläche. Unsere Ansprüche an Software und Usability sind sehr hoch. Das wissen unsere Kunden auch zu schätzen. Bei der Softwareentwicklung achten wir nicht auf die Entwicklungskosten und machen keine Experimente,

**„Wir entwickeln nur in Baden-Württemberg. Hier haben wir mit unserem dualen Ausbildungssystem und unseren Hochschulen die besten Voraussetzungen, neue und wirklich qualifizierte Mitarbeiter zu bekommen.“**

um Kosten zu sparen. Wir gehen oftmals andere Wege, um bessere Ergebnisse und Lösungen zu erreichen. Andere nachzumachen liegt uns nicht. Wir machen vor! ■

## **Industrie 4.0 live erleben**

Die Smart Factory in Schwäbisch Gmünd hilft Unternehmen und Talenten, das Potenzial von Datenlösungen für die Produktion der Zukunft besser zu verstehen.





# DR. STEFAN WOLF

## **Den Kunden in die internationalen Märkte folgen**

*Dr. Stefan Wolf ist Vorsitzender des Vorstands der ElringKlinger AG, einem international tätigen Automobilzulieferer mit rund 9500 Mitarbeitern und 44 Standorten weltweit, und ehrenamtlich Präsident des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall.*

# „Unsere Globalisierung kann man nicht einfach zurückdrehen“

Die digitale Vernetzung der weltweiten Standorte bedeutet einen weiteren Schub für die fortlaufende Internationalisierung der ElringKlinger AG.

Die wirtschaftliche Lage der Nation scheint schwierig. Wie ist die Stimmung bei ElringKlinger? Die Stimmung ist verhalten positiv. Wir leiden natürlich auch unter den ganzen Dingen. Bei uns sind es vor allem die Rohstoffpreise. Stahl und Aluminium sind die Hauptstoffe, mit denen wir arbeiten. Hier sind die Preise deutlich gestiegen. Wir haben natürlich auch Probleme in der Lieferkette. Aber ich versuche immer, eine positive Grundstimmung in der Belegschaft zu halten. Wir hatten auch in der Vergangenheit schon schwierige Zeiten. Nicht so schwierige wie die jetzt gerade - aber die Zeiten sind dann immer wieder besser geworden. Das wird auch dieses Mal so sein.

Beeinträchtigen denn diese Herausforderungen den Transformationsprozess und Ihre Zukunftsplanungen?

Eigentlich nicht wirklich. Wir haben seit über 20 Jahren Erfahrung im Bereich der Brennstoffzellentechnologie, vor über 10 Jahren haben wir einen Geschäftsbereich für Batterietechnologie und

Elektromobilität gegründet, das sind unsere Zukunftstechnologien. Wir bleiben auch sehr stark bei den Verbrennungsmotoren. Ich bin übrigens der Meinung, dass wir diese noch sehr lange haben werden. Aber wenn hier die Stückzahlen zurückgehen, werden wir die Substitutionsprodukte

platzieren. Wir haben ja bereits Aufträge und gute Entwicklungsprojekte in diesen Bereichen. Eines ist klar: Wir müssen jetzt natürlich Geld verdienen, das wir weiterhin in die Technologien von morgen investieren können, um die Transformation gut über die Bühne zu bringen. Das ist natürlich momentan schwierig,

durch die Kostensteigerungen und mit den immensen Zusatzbelastungen, die wir haben. Ich bin auch fest davon überzeugt, dass wir nächstes Jahr in eine Rezession rutschen - egal, ob es 0,4 Prozent sind oder 1 Prozent oder 1,4 Prozent werden. Wir müssen schauen, dass wir sehr schnell wieder aus dem Tal herauskommen, um positive Erträge zu erwirtschaften, mit denen wir die Transformation gestalten können.

**„Wir hatten auch in der Vergangenheit schon schwierige Zeiten. Sie sind dann immer wieder besser geworden. Das wird auch dieses Mal so sein.“**

Treibt Sie beim Thema Wasserstoff auch der Blick auf globale Märkte voran?

Wir denken da schon global, keine Frage. Ich glaube, dass diese Technologie Zukunft haben wird und wir sehen ja auch hier in Deutschland Veränderungen in den Einstellungen. Es bewegt sich was. In den Koalitionsparteien, also in der Ampel sehe ich, dass das Wasserstoffthema dort sehr relevant wird. Neue Verkehrskonzepte werden gar nicht ohne Brennstoffzelle gehen. Das Fliegen, die großen Kreuzfahrtschiffe, aus meiner Sicht auch die Lkws, gehen nicht ohne Brennstoffzelle. Sie werden sicherlich nie einen Kleinwagen mit Brennstoffzelle sehen, aber ich glaube, dass die Brennstoffzelle auch bei den SUV und Luxusfahrzeugen zum Einsatz kommen wird. Wir sind nicht auf Straßenfahrzeuge begrenzt, sondern auch Züge sind vorstellbar. Wir haben auch schon entsprechende Projekte wie zum Beispiel seit 2020 mit Airbus, wo wir einen Brennstoffzellenstack für ein Passagier-Flugzeug entwickeln. Da gibt es viele interessante Anwendungen, insofern ist die Brennstoffzelle in der Summe sehr relevant.

Zum Thema Abhängigkeiten von China: Ist „Decoupling“ eine Lösung?

Ich halte „Decoupling“ für total unrealistisch. Sich von China abzuwenden, wäre ein großer Fehler. Für die Fahrzeugindustrie ist China der größte Einzelmarkt. Es ist der größte Absatzmarkt und wir haben auch unglaublich viele Lieferbeziehungen sowohl mit Teilen, die aus China kommen oder solchen, die wir nach China liefern. Also nein, Decoupling ist eine völlig unrealistische Sichtweise. Das würde zu einer Weltwirtschaftskrise führen, wie wir sie noch nicht gesehen haben. Das Land ist eine Exportnation und einfach global zu verflochten. Wir müssen dennoch vielleicht noch einmal auf die Lieferketten schauen und bei den Zukunftsinvestitionen die geopolitische Entwicklung berücksichtigen. Das haben wir in der Vergangenheit manchmal nicht getan und das war ein Fehler. Es gibt ja sehr viele Zulieferer, die in der Ukraine sind, aber kaum einer hat damit gerechnet, dass Russland dieses Land so brutal angreift. Wir schauen schon darauf, dass wir im Zulieferbereich ausgeglichen sind, also deutsche Zulieferer haben und auch europäische. Aber ein Unternehmen wie ElringKlinger

global zurückzudrehen, das halte ich für völlig illusorisch.

Globale Wertschöpfungsketten sind oft sehr komplex, können diese nicht vereinfacht werden?

Wir verfolgen das schon seit Jahren. Wir produzieren in unseren chinesischen Werken und Tochtergesellschaften für Kunden in China. Das sind zum Teil natürlich auch internationale, aber auch lokale Fahrzeughersteller in China. Wir produzieren in Mexiko sehr viel für die USA, in den USA für US-Fahrzeughersteller und in Brasilien für die Fahrzeughersteller in Brasilien. Wir verfolgen das also schon sehr lange, dass wir Produktion lokalisieren müssen, um dann auch lokal in dem Land liefern zu können. Diese Lokalisierung ist ein Prozess, den wir stark vorantreiben. Es würde keinen Sinn machen, zum Beispiel in den USA eine Produktion zu schließen und die Teile in Deutschland zu produzieren und sie dann mit hohen Transportkosten in die USA zu bringen. Es ist einfach zu teuer, Fahrzeugteile, die sperrig sind, um die halbe Welt zu schippen. Deswegen sind wir unseren Kunden global gefolgt, um eben auch lokal liefern zu können. Das zurückzudrehen würde ja auch von der Kostenseite her gar keinen Sinn ergeben.

Sie sind in 44 Ländern aktiv, gibt es für Sie überhaupt noch neue, alternative Märkte?

Es entwickeln sich natürlich schon alternative Märkte, ganz stark vor allem im asiatischen Raum: Indonesien, Thailand, die Philippinen — das sind alles Märkte, die sich entwickeln. Dann in Südamerika, im Autobereich Argentinien — da haben wir aber natürlich angrenzende Standorte,

wo wir relativ einfach dann in diese Länder liefern können. Für uns ist die Globalisierung abgeschlossen. Ich bin nur über eines froh: Wir haben im Jahr 2009 einen Standort in Russland geplant. Wir haben dort auf der Zielgeraden die Reißleine gezogen und uns dagegen entschieden. Es wäre für uns ein Fass ohne Boden geworden, es war genau die richtige Entscheidung,

nicht in das Land und den Markt zu gehen, der heute zwar für das Ersatzteilgeschäft und auch für den Fahrzeughandel wichtig ist, aber als Standort für die Herstellung von Fahrzeugen relativ unbedeutend ist. Ansonsten haben wir aber eine globale Aufstellung, dass wir eigentlich in

**„Decoupling von China ist völlig unrealistisch. Das würde zu einer Weltwirtschaftskrise führen, wie wir sie noch nicht gesehen haben.“**

allen Ländern sind, wo unsere Kunden eben Fahrzeuge produzieren.

Was bedeutet denn die “abgeschlossene Globalisierung” intern für ElringKlinger, für die Zusammenarbeit der Teams in den Ländern?

Für uns ist dabei das Thema Digitalisierung wichtig. Wir sind schon relativ stark digital, aber haben jetzt schon einen eigenen Bereich geschaffen, der sich in Zukunft nur um dieses Thema kümmert. Denn hier wird es natürlich auch noch globaler werden. Maschinen und Anlagen werden miteinander kommunizieren, vom Mexiko über China nach Deutschland. Es werden Werkzeuge miteinander vernetzt sein: Ein mexikanisches Werkzeug wird mit einem Werkzeug in unserem Werk in Runkel bei Limburg kommunizieren. Das wird schon ein neuer Schub in der Globalisierung. Auch unsere Teams werden wir darum deutlich globaler aufstellen. Zwei Jahre Corona haben uns gezeigt, dass wir sehr viel mehr virtuell und digital machen können. Das wird dazu führen, dass wir im Personal noch deutlich internationaler werden. Die Leute müssen heute nicht mehr

## „Digitalisierung bringt einen neuen Schub der Globalisierung.“

alle drei oder fünf Jahre umziehen, in ein anderes Land, sondern sie werden mehr und einfacher digital miteinander kommunizieren. Viele Projekte unserer Kunden sind heute ebenfalls global ausgelegt und müssen auch global abgearbeitet werden. Ein Entwicklungsingenieur in Kalifornien möchte halt gerne einen Ansprechpartner haben und bei neun Stunden Zeitverschiebung müssen wir eben einen Weg finden, wie wir Leute miteinander kommunizieren lassen können. Digitalisierung heißt für mich eben auch Globalisierung, vor allem im personellen Bereich. Dazu müssen wir die Leute natürlich schulen. Digitale Transformation bedeutet Veränderung für die Menschen. Wir müssen sie mitnehmen. Dazu haben wir entsprechende Schulungsprogramme entwickelt und auch Förderprogramme geschaffen - für junge Leute, die wir entwickeln wollen. Selbstverständlich sind diese Programme bei ElringKlinger total global aufgesetzt. ■

### *Produktion weltweit*

Die internationale Vernetzung von Maschinen und Anlagen verändert auch die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Kunden an den Standorten von ElringKlinger.



# GLOBAL. NACHHÄLTIG. ERFOLGREICH!

## *Globale Herausforderungen und neue Chancen*

GlobalConnect, das Forum für Export und Internationalisierung, das seit 2008 bis zur Corona-Pause 2020 alle zwei Jahre auf der Messe Stuttgart stattgefunden hat, startete am 15. November 2022 neu. Die Veranstaltung wird vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus gemeinsam mit den Wirtschaftsorganisationen des Landes Baden-Württemberg organisiert. Dazu zählen die Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg ebenso wie Handwerk International, das Enterprise Europe Network und die Landesagentur Baden-Württemberg International. Sie alle präsentieren auf dem Meeting Point der Exportwirtschaft des Landes in vielfältigen Konferenz-

modulen Fakten und Antworten auf die großen aktuellen Herausforderungen auf den Auslandsmärkten. Gemeinsam geben die Partner damit Orientierung in bewegten Zeiten und regen den Erfahrungsaustausch der Unternehmen an. In den Programmen der zahlreichen Einzelveranstaltungen teilen Marktexperten und Unternehmer aktuelle Einschätzungen. Die GlobalConnect ermöglicht ihren BesucherInnen auch individuelle Beratungsgespräche und ein Matchmaking zu konkreten Projekten der Internationalisierung.

<https://www.messe-stuttgart.de/global-connect/besucher>

Partner:





# Handwerk international erfolgreich

Wir begleiten Sie vom Markteintritt bis zur  
Auftragsabwicklung im Ausland.

