



„Technologie schlägt Technologie“ oder das Bessere ist der Feind des Guten

Mit der Bildung von Kompetenzzentren die komparativen Vorteile des Standorts Deutschland nutzen

Ein Gespräch mit Georg Wolf,
Geschäftsführer der ixetic GmbH in Bad Homburg

Mit fünf Millionen Vakuumpumpen für die Bremsanlagen moderner Automobile ist die ixetic GmbH heute Weltmarktführer in diesem Marktsegment. Der Umsatzanteil der Pumpen für die Lenkunterstützung, dem zweiten großen Geschäftsbereich, liegt heute bei rund 30%. Die aufgebaute Kernkompetenz in der Pumpentechnik wurde in den letzten Jahren genutzt, um die angrenzenden Bereiche der Getriebe- und Fahrwerks-technik zu erobern. Und derzeit steht das Unternehmen vor einem Innovationssprung in der Klimatechnologie. Einzig der Name ist noch wenig geläufig. Das verwundert nicht. Denn das Unternehmen ist erst 2006 in dieser Form entstanden. Es sieht allerdings danach aus, als würde sich das sehr schnell ändern.

„Deutschland ist einer der großen Profiteure der Globalisierung. Es ist fraglich, ob noch ein anderes Land der alten Industrienationen so stark von der neuen Vermessung der Welt profitiert hat, wie wir.“ Georg Wolf weiß, worüber er spricht. Er ist Geschäftsführer der ixetic GmbH mit Sitz in Bad Homburg. Das Unternehmen ist durch und durch international ausgerichtet – und hat dennoch seinen Hauptsitz im hessischen Bad Homburg. Vor zwei Jahren war Wolf noch Geschäftsführer der LuK Fahrzeug Hydraulik GmbH & Co. OHG, einem Unternehmen der Schaeffler Gruppe, und damit verantwortlich für all das, was heute die ixetic GmbH ausmacht. Mit einer europäischen Private Equity Gesellschaft und unter Beteiligung des Managements wurde das Unternehmen 2006 verselbstständigt. Die Ausgliederung hatte unternehmensstrategische Gründe: Die Schaeffler Gruppe schärfte damit ihr Profil als Anbieter für den Antriebsstrang und ixetic ging als einer der führenden Hersteller von Hydraulik- und Vakuumpumpen sowie Klimakompressoren für die Automobilindustrie an den Start. Das Unternehmen beschäftigt heute an den beiden deutschen Standorten Bad Homburg und Hückeswagen sowie in Plovdiv (Bulgarien) und Brunswick (USA) über 1.200 Mitarbeiter/innen. Auch in Yokohama (Japan) hat man seit 2007 eine Repräsentanz. Neue Repräsentanzen und Aktivitäten in Korea, Indien, China und Russland werden derzeit aufgebaut. Der Markt der ixetic GmbH ist der Weltmarkt. Nahezu alle führenden Automobilhersteller zählen zu ihren Kunden.

„Die Ausgründung legte die Basis für unseren Erfolg. Vorher waren wir ein Bereich unter vielen, jetzt waren wir plötzlich das Zentrum. Es gab einen klaren Fokus: den

Erfolg in unserem Kerngeschäft. Schon die Wahl des Investors folgte dieser Maxime. Mit cognetas haben wir einen international erfahrenen Partner an der Seite, der unser Geschäft versteht und es voll unterstützt. Damit konnten wir die Kontinuität in der Entwicklung sicherstellen. Jetzt müssen wir auch nicht mehr mit anderen Unternehmensbereichen um die finanziellen Ressourcen konkurrieren, sondern haben ausreichend investive Mittel, um die notwendigen strategischen Positionen im Markt aufzubauen. Und intern wirkte die Ausgründung wie ein Turbolader. Wir haben eine enorme Dynamik und Motivation entwickeln können und haben jetzt im Grunde die typischen Stärken eines großen Mittelständlers: unmittelbares Feedback, starkes Interesse von Mitarbeitern und Management am Unternehmensergebnis und Teamgeist. Das war ein starker Start.“

Wolf hat das Unternehmen klar ausgerichtet und in den Wind gestellt – Mitten hinein in die beiden Megatrends, die das Automobilgeschäft derzeit bestimmen: Elektrifizierung einerseits und Energieeffizienz andererseits. „Die Automobilindustrie steht vor großen Herausforderungen. Der Kunde erwartet zu Recht in punkto Sicherheit und Komfort immer bessere Automobile. Auf der anderen Seite dürfen die Fortschritte aber nicht mit größerem Ressourcenverbrauch verbunden sein. Eher muss das Gegenteil der Fall sein. Und zum dritten sieht sich die Industrie mit immer engeren Vorgaben seitens des Gesetzgebers konfrontiert. Allen diesen Forderungen können wir nur durch technische Innovationen gerecht werden. Davon bin ich überzeugt und daran arbeiten wir. Nach dem Motto: Technologie schlägt Technologie.“

Mit diesem Ansatz ist die ixetic GmbH ausgesprochen erfolgreich. Im vergangenen Jahr hat man für seine Fahrwerkspumpen den ersten Preis in der Kategorie „Weltmarktführer“ beim Wettbewerb „Hessenchampions“ der Vereinigung der hessischen Unternehmensverbände und des hessischen Wirtschaftsministeriums gewonnen. Aber der eigentliche Blockbuster befindet sich noch in der Pipeline: Von der Entscheidung des VDA, von 2011 an nur noch CO₂ als neues Kältemittel für die Kompressoren der Klimaanlage zu verwenden, dürfte das Unternehmen überdurchschnittlich profitieren, denn die ixetic GmbH ist derzeit in diesem jungen Segment mit hohem technologischem Anspruch führend. Entwickelt wurden sie in Bad Homburg - und der weltweit erste Auftrag ist gerade erteilt worden. Von den vielen Millionen Klimakompressoren, die weltweit gebaut werden, will sich die ixetic GmbH einen bedeutenden Marktanteil sichern. Gegen mehr würde man sich aber auch nicht sperren.

„Erfolg ist kein Zufall, sondern das Ergebnis von Sensibilität, Kreativität und harter Arbeit“, ist Wolf überzeugt. „Unser Strategieprozess beginnt immer mit der Frage: ‚Wo können wir innerhalb der Großbewusstseinslage einen Lösungsbeitrag leisten?‘ Und sie endet damit, dass wir uns auf diese Lösungen konsequent ausrichten und damit die Voraussetzungen schaffen, dass sie auch realisiert werden können.“

Teil dieser Ausrichtung ist ein klares Standortkonzept, bei dem die Standorte in Deutschland eine zentrale Rolle spielen. Wolf steht zum Standort Deutschland. Er hat für ihn unschätzbare Vorteile. Aber er macht auch klar, dass es immer wieder zu fragen gilt, wo die Grenzen des Machbaren liegen. „Wir wollen hier arbeiten, hier schlägt unser Herz. Damit wir das können, müssen wir unsere Vorteile, die wir haben, konsequent ausspielen. Globalisierung bedeutet, dass die Nationen und Regionen dieser Welt ihre jeweiligen komparativen Vorteile aufbauen. Das müssen wir auch innerhalb des Unternehmens tun. Deshalb haben wir ein Standortkonzept entwickelt,

das den Aufbau von Kompetenzzentren vorsieht und die jeweiligen „natürlichen Stärken“ der Standorte nutzt. Generell gilt, dass wir uns hier auf wertschöpfungsintensive, komplexe Aufgaben konzentrieren müssen. Es macht wenig Sinn, in Deutschland eine Produktion von einfachen Gehäuseteilen aufbauen zu wollen, die einen geringeren technologischen Anspruch haben. Aber das darf auch nicht falsch verstanden werden. So haben wir durch unsere Benchmarkstudien gesehen, dass wir dort, wo es darauf ankommt, durch intelligente Maschinenkonzepte auch bei auf den ersten Blick einfachen Aufgaben wie der Aluminiumverarbeitung für Gehäuseteile absolut wettbewerbsfähig sind.“

Nach dem Standortkonzept der ixetic GmbH wird jedes Kompetenzzentrum auf die maximale Herausbildung der jeweils eigenen Stärken getrimmt. Das Entwicklungszentrum des Unternehmens steht in Bad Homburg. Hier ist das für die Hochtechnologie und Hochpräzision erforderliche Knowhow konzentriert. Bei neuen Lösungen wie der Kompressortechnologie werden auch die Serienanläufe hier gefahren. Am Standort Hückeswagen im Bergischen Land erfolgt die effiziente Montage der Präzisionsprodukte. In Bulgarien wiederum ist die Fertigung von Commodities konzentriert. Die unterschiedliche Funktion der jeweiligen Standorte macht sich auch bei der Allokation der Investitionsmittel bemerkbar: „Wir werden in 2008 rund 30 Millionen Euro in unsere Standorte in Deutschland stecken, rund sieben Millionen Euro in den Standort Bulgarien.“ Um die Vorteile eines solchen Konzepts erwirtschaften zu können, braucht es ein exzellentes Management des Netzwerks. Das beherrscht die ixetic GmbH: „Effizienz können wir so richtig gut – nicht nur in unseren Produkten.“

Wolf macht aber auch klar, dass Globalisierung keine Einbahnstraße ist. „Unsere Kunden schätzen zwar das „Made in Germany“, schon weil wir hier den kompetitivsten Automobilmarkt der Welt haben. Wer sich hier durchsetzt, hat das Zeug dazu, sich auch in anderen Märkten durchzusetzen. Aber wir müssen dort sein, wo unsere Kunden sind. Die großen Märkte heißen China und Indien - und diese Länder geben sich auf Dauer nicht mit einer rein konsumtiven Rolle zufrieden. Auch sie wollen Produktion im Land. Darauf müssen wir reagieren.“ Aber auch dafür hat Wolf bereits einen Stufenplan in der Tasche, nach dem diese Standorte in das Netzwerk integriert werden können und dabei das Gesamtunternehmen weiter stärken – ohne dass dies auf Kosten der hiesigen Standorte geht. „Der Kostenwettbewerb ist da. Um den können wir uns nicht herummogeln. Wir müssen darauf aber andere Antworten finden als Personalabbau. Das ist eine Herausforderung für unser unternehmerisches Gespür und unsere Intelligenz. Diese Herausforderung nehmen wir an.“