

## Industriefirmen müssen nicht alles selber machen

Viele Unternehmen lagern die Herstellung von Einzelteilen zunehmend an Lieferanten aus. Das erlaubt es ihnen, das Kapital effizient einzusetzen. Gleichzeitig werden die Zulieferer auch in der Entwicklung immer wichtiger.

# Belimo will kein Alleskönner sein

Das Zürcher Unternehmen ist mit seiner Art der Produktion ein Vorreiter in der Industrie

Bei der Herstellung von Ventilen und Antrieben beschränkt sich Belimo auf die Montage. Die Einzelteile stammen von Lieferanten. Das steigert Belimos Rendite, setzt aber auch ein ausgefeiltes Risikomanagement voraus.

DANIEL IMWINKELRIED

Eine Industriefirma, die stolz von sich sagt, man habe noch nie in der Unternehmensgeschichte Produktionsmaschinen gekauft? Bei der Hinwiler Gesellschaft Belimo ist dieser scheinbare Widerspruch Teil des Erfolgsrezepts. Das Unternehmen fertigt Ventile und Klappenantriebe, welche die Luft- und Wasserströme in Gebäuden regulieren. Dabei beschränkt sich das Unternehmen allerdings auf die Montage, das Testen und Verpacken der Erzeugnisse. Die Bestandteile der Ventile und Antriebe stammen hingegen ausschliesslich von Lieferanten. «Statt in Maschinen investieren wir unser Geld lieber in die Forschung und Entwicklung sowie in die Mitarbeiter», sagt Louis Scheidegger, der Produktionschef der Firma.

Auf diese Weise erzielt Belimo nicht nur eine für Industrieverhältnisse hohe Umsatzrendite (Ebit-Marge) von über 15%; weit überdurchschnittlich ist vor allem auch die Rendite auf dem eingesetzten Kapital (Roic). Jüngst lag diese bei hohen 21%, obwohl Belimo zuvor viel Geld in zwei neue Logistikgebäude investiert hatte. Weil dieser Investitionszyklus mittlerweile abgeschlossen ist, sollte der Roic von nun an noch höher ausfallen – früher hatte er zeitweise bei beinahe 30% gelegen.

### Weniger hochbezahlte Manager

Allgemein wurde dem Roic in der Industrie lange Zeit nicht viel Aufmerksamkeit geschenkt. Lieber konzentrierten sich die Manager auf die Umsatzrendite, zumal diese auch bei der Be-



Belimo verfügt über ein vollautomatisiertes Logistikzentrum.

RENE C. DUERR

messung des Salärs eine Rolle spielt. Seit jüngerer Zeit achten aber vor allem Investoren vermehrt darauf, ob eine Firma ihren Gewinn mit viel oder weniger Kapital erzielt.

Gleichwohl gibt es in der Industrie punkto Kapitaleinsatz weiterhin zwei Philosophien. Einerseits ziehen es die Manager gewisser Unternehmen weiterhin vor, einen möglichst hohen Anteil der Endprodukte selber zu fertigen. Sie glauben, so deren Qualität besser beeinflussen zu können; auch geraten sie nicht in Gefahr, plötzlich von Zulieferern abhängig zu werden. Andererseits gibt es immer mehr Unternehmen, die sich wie Belimo auf die Montage des Endprodukts konzentrieren, also eine geringe Fertigungstiefe aufweisen. Belimos Wertschöpfungsanteil an den Ventilen und Antrieben beträgt bloss 12%. Mit rund 1500 Mitarbeitern erreicht das Unternehmen einen Umsatz von 500 Mio. Fr. «Normalerweise benötigt ein Hersteller doppelt so viele Angestellte, um ein solches Verkaufsvolumen zu erzielen», sagt Firmenchef Lars van der Haegen. Eine verhältnismässig geringe Fertigungstiefe wirkt sich etwa auf die Zahl der Führungskräfte aus: Wer nicht alles selber macht, benötigt weniger hochbezahlte Manager.

Die Strategie der geringen Fertigungstiefe verfolgt Belimo seit der Entstehung im Jahre 1975. Als die sechs Gründer das Unternehmen ins Leben riefen, definierten sie 14 sogenannte Belimo-Strategiesätze (BSS). Einer von ihnen lautete, dass die Gesellschaft Einzelteile nicht selber produziere, weil es dafür immer Spezialisten mit mehr Fachwissen gebe. Man tue nur Dinge, bei denen man mehr Know-how besitze als die Konkurrenten, heisst eine weitere Maxime aus der Gründungszeit, an der bis heute nicht gerüttelt wurde.

Sehr weit verbreitet sind solche Prinzipien in der Autoindustrie. Der Wertschöpfungsanteil der bedeutenden Hersteller an einem Fahrzeug liegt in der Regel bloss noch bei 15 bis 22%. Gerade in dieser Branche führt die stark arbeitsteilige Produktion aber auch

immer wieder zu Kontroversen. Zulieferer beklagen sich, sie würden von den Endproduzenten ausgepresst; beispielsweise müssten sie diesen während der Laufzeit eines Liefervertrags jährlich Preisabschläge gewähren. Für Unmut unter den Lieferanten sorgt auch, dass viele Autofirmen für ein Teil zwei oder mehr Hersteller an sich binden, um nicht in einen Engpass zu geraten, falls ein Lieferant ausfällt.

### Lieferanten im Auge behalten

Solche Praktiken gebe es bei Belimo nicht, betonen die Verantwortlichen der Zürcher Gesellschaft. Man verfolgt in der Regel eine Single-Source-Strategie. «Wir sind ein zu kleiner Hersteller, um für einen Bestandteil mehrere Lieferanten zu beschäftigen», sagt Produktionschef Scheidegger.

Eine solche Konzentration setzt allerdings ein gutes Risikomanagement voraus. Bei Belimo sollten rechtzeitig die Alarmglocken läuten, falls bei einem Zulieferer Probleme entstehen. «Das müssen wir merken, bevor sich die Schwierigkeiten in den Finanzkennzahlen spiegeln», sagt Scheidegger. Regelmässig trifft man sich daher mit den Geschäftspartnern, und falls es bei einem dieser Unternehmen beispielsweise zu einem Chefwechsel kommt, lässt man sich über die Hintergründe aufklären. Zum Risikomanagement gehört auch, dass die Belimo-Verantwortlichen Beziehungen zu einem neuen Lieferanten nur schrittweise aufbauen.

Doch wie reagieren diese, wenn sie jeweils halbjährlich die im Branchenvergleich überdurchschnittlich guten Kennzahlen von Belimo sehen? Drängen sie auf höhere Preise für ihre Produkte? Hier gelte es, die Balance zu wahren, sagt Scheidegger. Auch bei Belimo sei man sich bewusst, dass die Zulieferer auf eine ausreichende Profitabilität angewiesen seien. Schliesslich erwarte man von ihnen auch, dass sie in ihrem Bereich führend seien und entsprechend viel in die Entwicklung und die Produktionsprozesse investierten.

# Hochspezialisierte Zulieferer werden weniger ausgenutzt

Die Urner Industriegruppe Dätwyler begegnet ihren Grosskunden aus der Automobil- und Gesundheitsbranche auf Augenhöhe

DOMINIK FELDGES, ALTDORF

Dan Stefanoiu geniesst es, wenn er an einer Party erzählen kann, dass sich in jedem zweiten neu gefertigten Auto der Welt kleine Teile seines Arbeitgebers Dätwyler befinden. Der kanadische Manager rumänischer Abstammung ist beim Urner Mischkonzern für den Verkauf und die Entwicklung innerhalb der Industriesparte Sealing Solutions verantwortlich. Diese erwirtschaftete im vergangenen Jahr einen Umsatz von 753 Mio. Fr. und war damit einmal mehr der deutlich grössere Bereich als das zweite Standbein der Gruppe, die Handelsparte (Vertrieb von Elektronikteilen).

### Lieferant von Bosch und Sanofi

Die aus Gummi gefertigten Komponenten von Dätwyler finden unter anderem in Autobremnen Verwendung. Abnehmer sind typischerweise grosse Autoteilehersteller wie Bosch, Continental und ZF Friedrichshafen. Daneben beliefert das auf Dichtungslösungen spezialisierte Unternehmen aber auch zahlreiche Kunden aus dem Gesundheitssektor wie die grossen Pharmahersteller Pfizer, Sanofi und Eli Lilly sowie die US-Medizintechnikfirma Becton Dick-

son. Die ebenfalls aus speziellem Gummi produzierten Stopfen der Urner werden für Spritzen und andere Injektionssysteme wie Pens benötigt. Ein weiterer Schlüsselkunde ist Nespresso. Die Tochtergesellschaft von Nestlé lässt für ihre Kaffeeprodukte von Dätwyler inzwischen komplette Kapseln fertigen.

Dätwyler hat es in teilweise jahrzehntelanger Aufbauarbeit geschafft, sich zu einem bevorzugten Lieferanten einer grossen Zahl bekannter Industriefirmen zu entwickeln. Oft ist die Kooperation derart eng, dass die Kunden das Unternehmen als Hersteller eines zwar kleinen, aber kritischen Teils schon in die Entwicklung eines neuen Produkts einbeziehen. Das kann so weit gehen, dass Dätwyler für eine gewisse Zeit eigene Ingenieure zu einem Kunden schickt.

Manager Stefanoiu, der vor seinem Wechsel zu Dätwyler im April 2016 während 23 Jahren für den amerikanischen Autoteilehersteller Dana gearbeitet hatte, ist es ein Anliegen, dass seine Mitarbeiter unternehmerisch denken. Idealerweise nehme man bereits mit einem Kunden Kontakt auf, wenn sich dieser gar noch nicht bewusst gemacht habe, dass er die entsprechende Unterstützung benötige, sagt er. Umgekehrt ist es laut Stefanoiu für einen Zulieferer

aber auch erfolgsentscheidend, sofort bei der Stelle zu sein, wenn ein Kunde von sich aus Support suche. Dies kann beispielsweise dann der Fall sein, wenn es gilt, rasch ein neues Produkt auf den Markt zu bringen, um gegenüber der Konkurrenz nicht ins Hintertreffen zu geraten. Ebenso selbstverständlich müsse es sein, einem Kunden bei Problemen unkompliziert zu helfen, sagt Stefanoiu.

Nach Einschätzung des Dätwyler-Kadermanns bietet eine derartige partnerschaftliche Beziehung am besten Gewähr, dass auch grosse Kunden ihre Einkaufsmacht nicht missbrauchen und keinen übertriebenen Preisdruck auf die Zulieferer ausüben. Hinzu kommt, dass die meisten Industriekonzerne sich in den vergangenen Jahren ohnehin in eine wachsende Abhängigkeit gegenüber ihren Zulieferern begeben haben. Dies hängt damit zusammen, dass sich besonders in der Automobil-, aber auch zunehmend in der Pharmaindustrie Unternehmen auf wenige Kernkompetenzen beschränken und alles andere lieber von ebenso spezialisierten Drittfirmen einkaufen. Allerdings sind viele Kunden bereit, lediglich mit einer beschränkten Zahl an Zulieferern zu kooperieren. Diese anzuleiten und zu überwachen, verursache bestimmte Fixkosten, unab-

hängig davon, wie bedeutsam einer sei, gibt Stefanoiu zu bedenken.

Für international tätige Firmen wie Dätwyler ist es von Vorteil, wenn Unternehmen ihre Zulieferer-Portfolios straffen. Das Unternehmen verfügt weltweit über 17 Produktionsstandorte und ist in der Lage, Millionen oder teilweise gar Milliarden derselben Komponente für einen Kunden pro Jahr zu fertigen. Kleinere Betriebe, die nur in einer bestimm-

ten Region produzieren, sind deutlich eingeschränkter. Sie haben es vor allem dann schwer, wenn multinationale Unternehmen von ihnen verlangen, über die ganze Welt verstreute Produktionswerke lokal zu beliefern. Laut Stefanoiu werden kleine Lieferanten der sogenannten C-Kategorie vor allem in Nordamerika und in Europa immer stärker an den Rand gedrängt. Eine gewisse Daseinsberechtigung werde ihnen noch in Asien eingeräumt, doch gehe es für die Kunden dabei oft darum, möglichst niedrige Preise herauszuholen.

### ZAHL ZUM THEMA

# 80%

Der Mischkonzern Dätwyler bedient in seiner Industriesparte rund 800 Kunden primär aus den Sektoren Automobil, Gesundheit, Bau und Konsumgüter. Doch wie bei den meisten Firmen gilt auch bei ihm die Regel, dass 80% des Umsatzes mit 20% der Klienten erzielt werden. Umso wichtiger ist, dass diese Kundengruppe eng begleitet wird – mit persönlichen Begegnungen auf allen Managementebenen.

### Nicht alles mitmachen

Allerdings muss auch ein noch so erfolgreicher Zulieferer Nein sagen können. Stefanoiu und seine rund 200 ihm direkt unterstellten Mitarbeiter erleben nicht selten, dass Kunden mit technisch unzureichenden Produkten bei ihnen vorstellig werden. Die daraus hervorgehenden Gefahren rechtzeitig zu erkennen, ist besonders im Auto- und im Gesundheitssektor essenziell. Anderenfalls heisst es schnell: mitgegangen, mitgefangen. Die mit einem späteren Produkt-rückruf oder gar mit Schadenersatzklagen verbundenen Kosten können exorbitant sein.