




ManufacturingNow

Frühjahr 2010



Chinas stille Riesen

Der nächste Schritt

Wie Financial Supply Management den Einkauf weiterentwickelt

Mit „Carrot and Stick“

Klimapolitik in Großbritannien

Innovationen senken Kosten

Trends und Wachstumsmärkte der Medizintechnikbranche

Ein Blick auf Chinas „stille Riesen“



Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,

ein Mobilfunkunternehmen mit mehr als 500 Millionen Kunden kennen Sie vermutlich? Und der Marktführer für weiße Ware ist Ihnen sicherlich auch ein Begriff? Hand aufs Herz: nicht unbedingt. Denn bislang sind China Mobile und Haier eher noch „stille Riesen“, genau wie viele andere Unternehmen aus China. Die Erklärung ist simpel: Der Heimatmarkt mit seinen 1,3 Milliarden Menschen ist so groß, dass sich der Expansionsdrang bislang in Grenzen hielt – ebenso wie die Markenbekanntheit. Doch das könnte sich bald ändern. Erste Anzeichen hierfür sind zu erkennen, wie Sie in unserer Titelgeschichte lesen können. China nimmt eine Führungsrolle bei Übernahmen von Unternehmen aus Schwellenländern in Industriestaaten ein. Grund genug, sich frühzeitig mit den potenziellen Wettbewerbern aus China auseinanderzusetzen, die jetzt schon auf Wachstumskurs sind.

Dass es sich immer lohnt, die Rolle des Einkaufs zu überdenken, zeigt unser Gespräch über Financial Supply Management: Insbesondere der Beitrag des Einkaufs zum Unternehmensergebnis wird nicht immer so wertgeschätzt, wie es ihm gebührt. Mehr

Unternehmen sollten sich daher mit der Verknüpfung von Einkauf und Finance beschäftigen und so Potenziale zur Kostensenkung heben.

Mit Kosten beschäftigen müssen sich auch viele Firmen in Großbritannien: Kürzlich ist das „Carbon Reduction Commitment“ in Kraft getreten, das zu einem niedrigeren CO₂-Ausstoß der britischen Industrie beitragen soll, indem alle Unternehmen und öffentliche Institutionen ab einer bestimmten Größe eine Klimabilanz erstellen und darlegen, wie sie mit Emissionsrechten und Investitionen in Energieeffizienz umgehen wollen – keine leichte Übung, da die wirtschaftliche Lage ohnehin schwierig geworden ist.

Dass wirtschaftlicher Druck sein Gutes haben kann, davon ist John Wilkinson überzeugt: Er leitet den Dachverband der europäischen Medizintechnikunternehmen und erläutert in unserem abschließenden Interview, warum der Blick auf die Kosten des Gesundheitswesens auch einen zusätzlichen Innovationsanreiz auslösen kann. Auch wir möchten hiermit einen Anreiz auslösen – nämlich zum Lesen dieses Magazins. Viel Spaß dabei!

Ihr

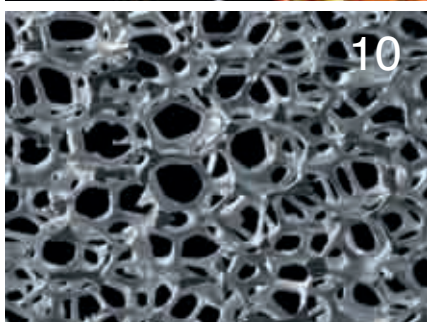
Dieter Becker
Head of Diversified Industrials,
KPMG

INHALT



04 Stille Riesen

Chinesische Konzerne finden in ihrem Heimatland zwar riesige Absatzmärkte, doch folgen sie immer häufiger auch der Staatsparole „Schwärmt aus in die Welt“



08 Supply Management konsequent weiterentwickeln

Professor Michael Henke über Financial Supply Management und die veränderte Rolle des Einkaufs in Unternehmen

10 Zwischen Kreativität, Kosten und Recycling

Die technischen Möglichkeiten neuer Werkstoffe sind fast unbegrenzt. Nur wenige aber schaffen den Sprung in die Massenproduktion



13 Klimapolitik mit „Carrot and Stick“

In Großbritannien trat am 1. April 2010 das „Carbon Reduction Commitment“ (CRC) in Kraft. Neben den Kosten bringt das Programm auch Chancen mit sich

16 Doppelter Nutzen

Die Grenzen zwischen militärischen und zivilen Anwendungen verschwimmen zunehmend. Wachstumschancen und die Suche nach Synergien sind die Folge



19 Aufschwung am Bosphorus

Die Türkei steht vor einer glänzenden Erholung, die Bonität des Landes wird so gut eingeschätzt wie nie zuvor

22 Innovationen senken Kosten

John Wilkinson von Eucomed über Trends und Wachstumsmärkte der Medizintechnikbranche



23 Aktuelle Studien

KPMG veröffentlicht laufend Themen und Trends im Bereich Diversified Industrials

Chinesische Konzerne finden in ihrem Heimatland riesige Absatzmärkte, so dass ihr Expansionsdrang bislang nicht sonderlich ausgeprägt war. Anzeichen deuten jedoch darauf hin, dass die Unternehmen der Staatsparole „Schwärmt aus in die Welt“ immer häufiger Folge leisten

Stille Riesen

Huawei, Haier, ICBC, Anhui Conch – im Westen sind das weitgehend unbekannte Namen. Doch die Unternehmen aus der Volksrepublik gehören in ihren Branchen Telekommunikationsinfrastruktur, Finanzdienstleistungen und Zement zu den Weltmarktführern. „Haier liegt mit einem Marktanteil von 5,5 Prozent knapp einen Prozentpunkt vor dem nächsten großen Hersteller“, sagt Philip Carmichael, Chef

des Asien-Pazifik-Geschäfts bei dem Haushaltselektronikhersteller. Der Produzent von Waschmaschinen und Kühlschränken gehört damit genauso zur Liste unbekannter chinesischer Riesen wie der Braukonzern Snow und der Mobilfunkhersteller China Mobile.

Für viele Beobachter im Westen gilt die Volksrepublik nach wie vor als Fabrik der Welt, als billige Werkbank, die günstig Turnschuhe, Plastikspielzeug und Walzstahl für den Export in entwickelte

Märkte Nordamerikas und Europas produziert. Doch der Eindruck täuscht. „China hat in einigen Kategorien die größten Konsummarken weltweit entwickelt“, sagt Robert Bruce, China-Analyst beim Brokerhaus CLSA in Hongkong. Kennen müsse sie man trotzdem nicht unbedingt. „Sie spiegeln vor allem die schiere Größe des Heimatmarktes.“ Schließlich ist die Volksrepublik mit 1,3 Milliarden Menschen das bevölkerungsreichste Land der Welt.



Glücksbringer: Ein Drachentanz auf dem Börsenparkett anlässlich des chinesischen Neujahrsfestes. Anders als im Westen steht der Drache in der chinesischen Kultur nicht für ein furchterregendes Ungeheuer, sondern unter anderem für Stärke und Glück.

Wer diese potenziellen Kunden erfolgreich anspricht, erreicht schnell Größenordnungen, von denen die Konkurrenz in Frankreich oder Finnland nicht einmal träumen kann. Der Finanzdienstleister ICBC hat knapp 200 Millionen Privatkunden von seinen Diensten überzeugt, China Mobile nutzen 527 Millionen Chinesen (zum Vergleich: Vodafone hat weltweit etwa 290 Millionen Kunden). Das gilt allerdings beileibe nicht überall. Einige

Branchen sind noch extrem zersplittert – etwa die Stahlindustrie. Die Zentralregierung versucht seit Jahren, einige wenige Stahlgiganten zu schmieden. Doch sie scheitert am Widerstand der oft wenig effizienten Firmen und der Provinzregierungen. Letztere schmücken sich gerne mit den Konzernen, die Arbeitsplätze in der Region bieten und Steuern zahlen.

Einige der ganz Großen haben sich inzwischen auf Auslandsmärkte vorge-

wagt. Haier ist zu einem der wichtigsten Anbieter von kleinen Kühlschränken in den USA geworden. Huawei verkauft Telekommunikationsinfrastruktur in Schweden, Ägypten und Neuseeland. Aber die Mehrzahl der großen chinesischen Firmen konzentriert sich bisher ganz auf den Heimatmarkt. „In China haben wir ein Drittel des Marktes. Da können wir noch eine Weile weiter wachsen, bis wir an Diversifizierung denken müssen“, sagt selbst Haier-

Manager Carmichael. Doch die kommunistische Regierung, die in vielen Firmen eine wichtige Rolle spielt, wünscht sich mehr internationale Sichtbarkeit. Schon vor Jahren hat sie die Parole „zou chu qu“ ausgegeben: „Schwärmt aus in die Welt.“ „Im elften Fünfjahresplan 2006 wurde dieses Ziel explizit vermerkt“, sagt Dean Xu, Professor für Wirtschaftswissenschaften an der University of Hongkong.

Der Staat kann das Seine dazu tun. Denn auch wenn eine Vielzahl der Großkonzerne börsennotiert sind und Monat für Monat weitere Unternehmen in Shanghai, Shenzhen oder Hongkong an die Börse stürmen: Bisher hat es in der Volksrepublik bestenfalls einen Teilrückzug des Staates gegeben. Großkonzerne wie Sinopec, Baosteel, Petro China oder China Mobile streuen nur einen Teil ihres Kapitals bei Kleinanlegern und Profiinvestoren. Die Mehrheit der Anteile liegt nach wie vor in Staatshand.

Diese Beteiligungen waren jahrelang von diversen Ministerien und Provinzregierungen verwaltet worden. Inzwischen sind die Anteile an sämtlichen Industrieunternehmen in der 2003 gegründeten staatlichen Ratskommission für Vermögensüberwachung und -verwaltung (SASAC) gebündelt. Die Behörde unter Leitung des Ingenieurs Li Rongrong kontrolliert mehr als 150 Firmen, die 2009 zusammen umgerechnet 1.350 Milliarden Euro Umsatz machten. Den Firmen hat der Staatseinfluss nicht geschadet, eine Vielzahl der einst ma-

Chinesische Unternehmen investieren verstärkt im Ausland. Das Land, das lange als Werkbank der Welt wahrgenommen wurde, trat allein im zweiten Halbjahr 2009 dreißig Mal als internationaler Investor bei Firmenübernahmen in den führenden Industrienationen auf. Ziel chinesischer Investitionen sind neben dem Zugang zu Ressourcen und technologischen Kompetenzen zunehmend auch internationale Marken und Rechte, die Schaffung eines „global footprint“ und die Nähe zu internationalen Konsumenten. Insbesondere haben exportorientierte Mittelständler in China die Bedeutung dieser Faktoren durch die Krise erkannt. Gestützt durch Chinas ungebrochen stark wachsenden Binnenmarkt bauen die Unternehmen aus der Volksrepublik vehement ihre internationalen Aktivitäten aus – eine Entwicklung, mit der sich internationale Unternehmen schon heute auseinandersetzen müssen.

Thorsten Amann, Partner, KPMG, Berlin/Deutschland

roden Betriebe steht heute erfolgreich da. Die Gewinne der Beteiligungen haben sich seit 2002 auf 86 Milliarden Euro vervierfacht.

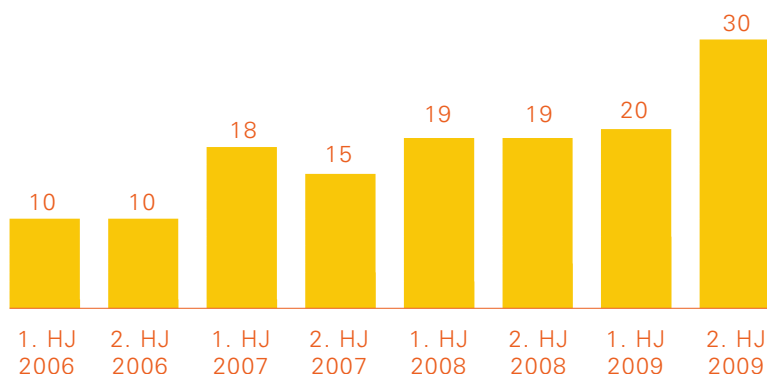
EINFLUSSREICHE BEHÖRDE

Nur selten tritt SASAC direkt in Erscheinung. Doch Lis Einfluss und der seiner Mitarbeiter ist nicht zu unterschätzen. So spielte die Behörde nach Einschätzung von Branchenexperten etwa bei der Neuordnung der Telekombranche im Frühjahr 2008 eine entscheidende Rolle. Schließlich ist SASAC bei allen bedeutenden Anbietern Großaktionär. Auch Luftfahrt, Ölindustrie, Petrochemie, Bergbau, Stahl und Energie sind noch weitgehend staatlich kontrolliert – und damit unter dem Einfluss von SASAC.

Als eines der nächsten Ziele für Lis Restrukturierungsarbeit gilt der Automobilsektor. Anfang des Jahres haben die zuständigen Behörden deutlich gemacht, dass sie Autobauern erst nach Zusammenschlüssen im Inland eine Expansion außerhalb der Landesgrenzen erlauben wollen. Noch gibt es über 130 Hersteller in der Volksrepublik. Doch die meisten sind Klein- und Kleinstbetriebe mit einer Jahresproduktion von weniger als 10.000 Fahrzeugen. Ziel der Regierung ist es, in den kommenden fünf Jahren zwei bis drei international bedeutende Autobauer mit einer Kapazität von jeweils zwei Millionen Autos zu schaffen. Der Konsolidierungsschritt dürfte für ausländische Maschinen- und Anlagenbauer Chancen bieten. Denn nach Einschätzung von Experten sind die Fabriken heute schon recht modern, der Anteil von Handarbeit ist jedoch noch relativ hoch.

Lis Mitarbeiter sind nicht die einzigen, über die sich die Zentralregierung bei den großen Staatsbetrieben Gehör verschafft. Hinzu kommt die nationale Entwicklungs- und Reformkommission (NDRC), zu deren Aufgaben ausdrücklich die Umstrukturierung der Wirtschaft gehört. „Wenn eines der führenden Staatsunternehmen einen großen strategischen Schritt plant, müssen jeweils die Vertreter beider Kommissionen zustimmen“, sagt Professor Xu. „Das ist ein Überbleibsel des kommunistischen Systems der zentralen Planung“, erläutert er. Bei strategischen Entscheidungen spielen daher immer auch politische Erwägungen eine Rolle.

Chinesische Übernahmen in Industrieländern*



Quelle: KPMG / BvD Zephyr * Anzahl Übernahmen in Australien, Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Hongkong, Israel, Japan, Kanada, Niederlande, Spanien, USA



Ein großer Binnenmarkt: Allein in Schanghai leben rund 19 Millionen Menschen.

Wer diesen Aspekt vernachlässigt, hat in strategischen Fragen schnell das Nachsehen. Beispiel Tengzhong Heavy Industrial Machinery: Der Maschinenbauer aus Sichuan hat ein Jahr lang an der 160 Millionen US-Dollar schweren Übernahme der General-Motors-Marke Hummer gearbeitet – und musste sie Ende Februar letztlich abblasen. Eine offizielle Begründung fehlt. Es gilt aber als sicher, dass Tengzhong zu spät versucht hat, die Bürokratie von dem Deal zu überzeugen, und noch dazu zum denkbar ungünstigen Zeitpunkt mit seinem Ansinnen vorstellig geworden ist. Der spritfressende Hummer passt einfach nicht zur derzeitigen Strategie Pekings, Autokäufer von kleineren Fahrzeugen mit geringem Treibstoffverbrauch zu überzeugen.

Insgesamt waren weltweit beachtete Auslandsexpansionen aus China bislang eher noch Mangelware. An fehlenden Finanzmitteln hat es nicht gelegen. Die meisten Großkonzerne sind gut kapitalisiert. In der börsenbegeisterten Volksrepublik können sie am Aktienmarkt neue Mittel einsammeln. Und die großen – ebenfalls staatlichen – Banken stehen für Kredite bereit. Doch wenn auch der ganz große Run in entwickelte Märkte noch nicht zu erkennen ist – die aktuellen Daten des „Emerging Markets International Acquisition Tracker (EMIAT)“ von KPMG zeigen seit 2007 einen stetigen Anstieg in den Internationalisierungsbemühungen chinesischer Firmen, gerade in den Märkten führender Industrienationen (siehe Grafik). Damit übernahm China unter den

Wachstumsmärkten die Führungsrolle im Bereich M&A – noch vor Indien.

Wirtschaftswissenschaftler Dean Xu, der als Berater einem Gremium beisaß, das die Regierung bei der Ausarbeitung von „zou chu qu“ beraten hat, sieht bis heute jedoch noch keine klare Linie hinter dem Vorstoß der Parteiobere. Details, wer wie unterstützt wird, welche Anreize den Firmen geboten werden, fehlten bis heute. „Von Seiten der Wissenschaftler wurde immer empfohlen, private Unternehmen vorzuschicken, die auf der Suche nach neuen Märkten sind.“ Die Regierung habe dagegen einen besonderen Fokus auf den Energie- und Rohstoffsektor gelegt. Der gilt als strategisch wichtig für die Versorgung des Landes und steht unter großem staatlichen Einfluss.

GERINGES INTERESSE AM AUSLAND

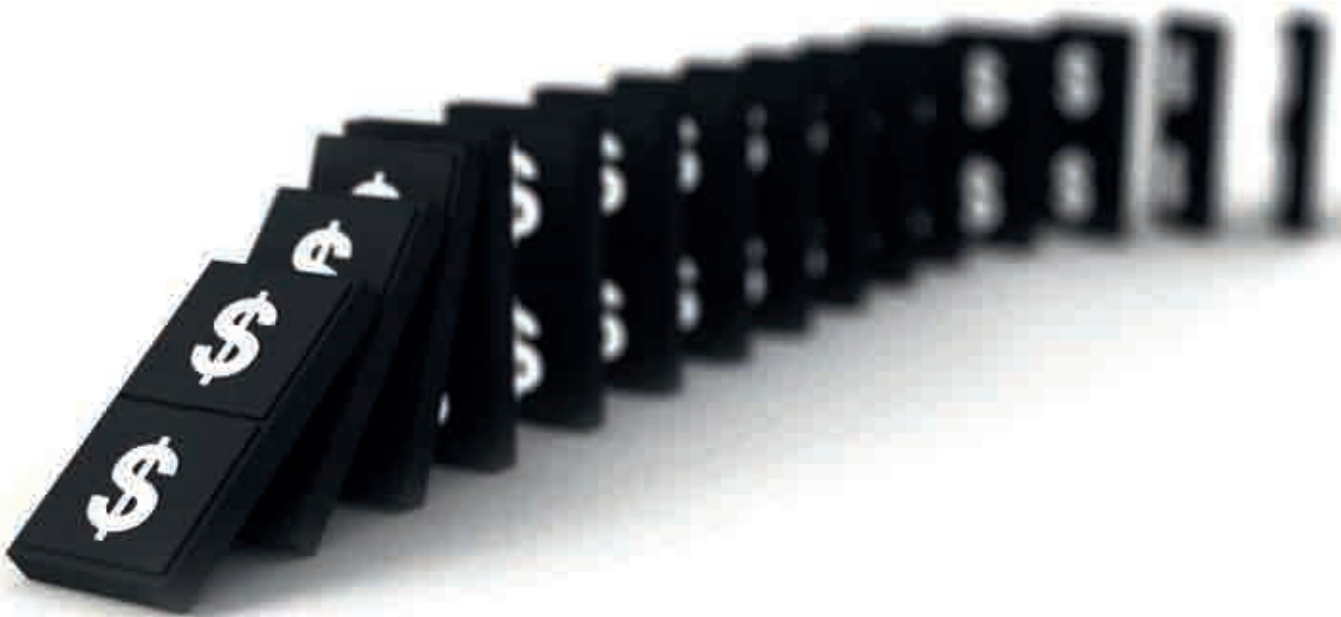
Auf ein weiteres, gravierendes Problem macht Xu aufmerksam: „Viele chinesische Manager haben einfach kein Interesse daran, ins Ausland zu gehen. Die Besten und Talentiertesten, jene die ein Unternehmen nach Übersee schicken würde, wollen am liebsten in China bleiben.“ Gerade habe ihm einer seiner Absolventen erzählt, dass er ein Angebot ausgeschlagen habe, für drei Jahre eine Niederlassung in Schweden aufzubauen. Das Personalproblem sei gravierend, eine Expansion wie jene der japanischen Unternehmen ab den 1970er Jahren sei Chinas Konzernen derzeit noch nicht möglich, sagt der Wissenschaft-

ler. Doch erste Unternehmen haben die Initiative ergriffen: So bildet Chongqing Machinery junge Nachwuchskräfte aus, die künftig in den Auslandsniederlassungen eingesetzt werden sollen – obwohl die Firma noch kein einziges Büro außerhalb Chinas hat.

Ein zusätzliches Hindernis für die internationale Expansion ist für CLSA-Analyst Robert Bruce auch ein fehlendes Interesse an immateriellen Werten. „Viele Firmen sind sehr auf technisches Wissen und ihre Ingenieure fokussiert und vergessen dabei die Notwendigkeit, Konsumenten zu begeistern.“ Immer wieder berichten Berater von ihren Schwierigkeiten, chinesische Firmen von der Bedeutung von Consulting, Marketing und Kommunikation zu überzeugen. Für den Aufbau einer bekannten Marke und die Expansion außerhalb der Landesgrenzen ein erheblicher Nachteil.

China-Kenner sind sich einig: Die Internationalisierung chinesischer Unternehmen hat begonnen, in den kommenden Jahren werden Großunternehmen aus dem Reich der Mitte stetig auf die internationale Bühne drängen. „Noch müssen die Firmen im Westen nicht übermäßig besorgt sein“, beruhigt Xu. Aber es helfe, sich mit den Wettbewerbern aus China frühzeitig auseinanderzusetzen – um keine Überraschung zu erleben, wenn die „stillen Riesen“ weiter in die Welt ausschwärmen. ■

Claudia Wanner



Supply Management konsequent weiter- entwickeln

Professor Michael Henke, Inhaber des Lehrstuhls für Financial Supply Management an der European Business School und Gesamtverantwortlicher für die Themen „Einkauf und Supply Management“ am dortigen Supply Chain Management Institute (SMI), über die veränderte Rolle des Einkaufs in Unternehmen

Herr Professor Henke, was genau bedeutet „Financial Supply Management“?

Financial Supply Management ist die Verbindung aus Einkaufsthemen und Finanzthemen. Ein Beispiel: Oftmals wird den Einkäufern in Unternehmen die Frage gestellt, wie sich ihre Leistungen am Jahresende in den Finanzkennzahlen des Unternehmens widerspiegeln, woran man die Tätigkeit des Einkaufs in der Gewinn-und-Verlustrechnung ablesen kann. Und das ist, auf den kleinsten Nenner gebracht, ein Thema, mit dem wir uns sehr beschäftigen.

Ist „Financial Supply Management“ der jüngste Schritt in der Evolution des Supply Chain Managements?

Ich würde es als evolutischen Schritt bezeichnen, allerdings nicht im Supply

Chain Management – das ist der übergeordnete Begriff, welcher die Koordination aller beteiligten Wertschöpfungspartner von der Lieferantenauswahl über die Beschaffung bis zur Logistik umfasst –, sondern im Supply Management. Noch vor 20 oder 30 Jahren wurde der Einkauf rein operativ betrachtet. Dann kam mit der Einbindung in die Ebene des strategischen Managements der nächste Schritt, auf den nun die Verbindung zum Finanzthema folgt – eine konsequente Entwicklung.

Wie unterscheiden sich „Financial Supply Management“ und „Financial Supply Chain Management“ voneinander?

Financial Supply Management ist ein Teilbereich des Financial Supply Chain Managements. Wenn wir über Financial Supply Chain Management spre-

chen, orientieren wir uns an der operativen Ausführung der notwendigen Tätigkeiten zur Beschaffung eines Gutes. Eine zentrale Frage des Financial Supply Chain Managements lautet, wie hoch über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg betrachtet der finanzielle Beitrag der einzelnen Glieder der Supply Chain ist. Dazu gehören deutlich mehr Themen als bislang angesprochen, etwa Working-Capital- und Cash-Flow-Management.

Was ist an der Verbindung zum Finanzthema reizvoll?

Die Einkäufer können sich mit den Finanzkollegen auf einer Ebene unterhalten – und so wird die Akzeptanz für strategische Einkaufsaktivitäten im Unternehmen nachhaltig verankert. Denn dafür muss man den Kollegen aus den

Finance-Abteilungen immer wieder zeigen, wie viel der Einkauf tatsächlich zum Unternehmensergebnis beiträgt. Die meisten anderen Bereiche in Unternehmen sind ja sehr stark darauf ausgerichtet, wie sich ihre Tätigkeit in der Bilanz bzw. in der Gewinn-und-Verlustrechnung niederschlägt. Der Einkauf hat hier noch Nachholbedarf. Wenn es nicht gelingt, das Thema Financial Supply Management zu besetzen, dann könnte die positive Entwicklung, die der Einkauf in den vergangenen Jahren genommen hat, letztlich stagnieren. Wer den eigenen Leistungsbeitrag nicht im Unternehmensergebnis nachweisen kann, dem fehlt ein wichtiger Schritt in der konsequenten Weiterentwicklung des Supply Managements.

Also hat der Einkauf hierbei eine Bringschuld gegenüber dem Finance-Bereich eines Unternehmens?

Im Grunde ja. Denn der Einkauf war – und ist teilweise immer noch – in der Hierarchie einiger Unternehmen unter „ferner liefern“ angesiedelt und muss deshalb stark für seine Akzeptanz arbeiten. In der Wirtschaftskrise hat sich das allerdings etwas verschoben. Denn wenn Unternehmen stark auf ihre Kosten schauen, stellen sie schnell fest, dass die größten Hebel für Einsparungen im Einkauf liegen.

Siemens hat kürzlich erstmals einen Vorstand für Supply Chain Management eingeführt, und auch viele Automobilkonzerne gelten bei Einkaufsthemen als sehr fortschrittlich. Können andere Unternehmen davon lernen?

Siemens ist ein sehr gutes Beispiel: Barbara Kux steht bei Siemens für einen Einkauf, der von Nachhaltigkeit geprägt ist. Dass der Einkauf mit Frau Kux als Vorstandsmitglied nun zudem auf der obersten Entscheidungsebene im Unternehmen angesiedelt ist, ist neben der Verknüpfung von Einkauf und Finance der nächste Entwicklungsschritt. Das gilt zumindest für Unternehmen mit geringer Wertschöpfungstiefe. Deswegen hat der Einkauf in der Automobilindustrie bereits eine relativ hohe Bedeutung – dort wird sehr viel von Lieferanten zugekauft. Doch es wird branchenübergreifend zukünftig zu beobachten sein, dass der Einkauf in der Wertschätzung der Unternehmen gewinnt und dementsprechend ein Chief

Procurement Officer (CPO) in Zukunft immer häufiger auch Board-Mitglied ist.

Ist für die finanzorientierte Sichtweise auf den Einkauf nicht auch ein anderes Mitarbeiterprofil nötig?

Für den Einkäufer reicht das, was er bisher gemacht hat, so nicht mehr aus. Unternehmen brauchen heute Einkäufer, die auch einen Jahresabschluss lesen können. Man muss als Einkäufer verstehen, welche Auswirkungen es auf die eigene Liquidität und Finanzsituation hat, wenn sich bei Kunden oder Lieferanten die Zahlungsbedingungen verändern. Hierfür braucht man ein komplett anderes Anforderungsprofil, als es bislang üblich war.

Was hat die Veränderungen hin zur finanzorientierten Sichtweise auf die Supply Chain und auf Supply Chain Management allgemein angestoßen? War die Wirtschaftskrise Katalysator oder Auslöser?

Die Krise forciert sicher die Weiterentwicklung des Themas, das an sich aber nicht neu ist. Die Ursache liegt in der abnehmenden Wertschöpfungstiefe der Unternehmen. Denn je mehr Zulieferer man hat und je mehr man von anderen Orten zum eigenen Unternehmen transportiert, desto wichtiger werden die Themen Einkauf und Logistik. Hinzu kommt: Die Unternehmen arbeiten in der Regel nicht nur mit ein paar ausgewählten Lieferanten zusammen, sondern mit einem ganzen Netzwerk von Unternehmen, die wiederum eigene Lieferanten haben. Das ist eine Entwicklung, die über die letzten Jahre und Jahrzehnte stattgefunden hat. Man spricht heute deshalb nicht mehr von einem Wettbewerb zwischen Unternehmen, sondern von einem Wettbewerb zwischen Wertschöpfungsnetzwerken. Diese Komplexität hat dazu geführt, dass Supply Chain Management nötig ist.

In der Finanz- und Wirtschaftskrise haben sich viele Unternehmen auf den alten Spruch besonnen, dass im Einkauf der Gewinn liegt. Wie hoch kann der Gewinn denn liegen?

Grob gesagt, hat zum Beispiel bei einer Umsatzrendite von 3 Prozent und einer Wertschöpfungstiefe von 40 Prozent eine Kostenreduzierung im Einkauf um 1 Prozent in etwa die gleiche Gewinnwirkung wie eine Umsatzsteigerung von

20 Prozent. Und es ist klar, dass eine solche Umsatzsteigerung in den heutigen Märkten nur schwer zu realisieren ist, während eine Kostenreduzierung im Einkauf um 1 Prozent mehr oder weniger immer möglich ist. Damit meine ich nicht, dass man Lieferanten knebeln muss – das ist heute nicht mehr State of the Art. Es geht um kooperative Zusammenarbeit und darum, gemeinsam mit den Lieferanten Innovationspotenziale zu entwickeln – etwa durch Financial Supply Chain Management.

Wie können Unternehmen konkret vom Financial Supply Chain Management profitieren?

Ein Beispiel ist das Logistikunternehmen Simon Hegele: Das Unternehmen kauft beispielsweise Bestände seiner eigenen Kunden aus verschiedenen Branchen, z.B. Energieindustrie oder Einzelhandel. Simon Hegele nimmt dazu Rohstoffe oder Vorprodukte in die eigene Bilanz auf und entlastet damit die Bilanz der Kunden. Dann verarbeitet Simon Hegele die aufgekauften Bestände weiter und verkauft sie als Fertigprodukte wieder zurück an die Kunden. Das ist eine Win-Win-Situation. Die Kunden konnten so ihre Bilanz von unnötigen Assets befreien und ihre Liquidität verbessern, und Simon Hegele durch die eigene Wertschöpfung im Produkt letztlich einen hohen Wertbeitrag zuliefern. Ausgangspunkt für diesen interessanten Ansatz war der Wunsch, die Finanzströme zu optimieren und das Working Capital kosteneffizient zu managen. Ein weiteres Beispiel ist etwa General Electric. Das Unternehmen ermöglicht seinen Abnehmern mit Inventory Finance, größere Lagerbestände aufzubauen, indem General Electric die Kosten hierfür zunächst übernimmt. Auch hier profitieren alle Seiten, weil so letztlich mehr Produkte verkauft werden können und der Hersteller das Ausfallrisiko bei seinen Abnehmern reduziert.

Das Gespräch führte Alexander Schneider.

Zwischen Kreativität, Kosten und Recycling

Ob neue Stahlsorten, Metallschäume oder Verbundwerkstoffe – die technischen Möglichkeiten neuer Werkstoffe sind fast unbegrenzt. Doch nur wenige schaffen den Sprung in die Massenproduktion

Totgesagte leben länger – das dürfte auch für den zentralen Werkstoff des 20. Jahrhunderts gelten. Schon mehrfach wurde das Ende des Stahlzeitalters prophezeit, doch dank konstanter Investitionen in die Forschung – jährlich investiert die deutsche Stahlindustrie nach eigenen Angaben rund ein Prozent ihres Umsatzes von zuletzt 33,8 Milliarden Euro in 2009 in die Forschung und Entwicklung neuer Stahlsorten – bleibt Stahl konkurrenzfähig. So ist die Zahl der in der Europäischen Stahlregistratur gelisteten Stahlsorten in den letzten Jahren kontinuierlich auf 2.379 markt-relevante Sorten geklettert. „Allein im Jahr 2009 kamen 86 neue Stahlsorten hinzu und damit fünf mehr als in den vorangegangenen vier Jahren zusammen“, erläutert Wolfgang Schmitz von der Wirtschaftsvereinigung Stahl. Hinzu kommt eine unbekannte Zahl an Werkssondermarken und nichteuropäischen Stählen.

NEUE STAHLSORTEN VOM COMPUTERREISSBRETT

Und es dürften in Zukunft noch einige hinzukommen, denn dank eines in der Materialforschung völlig neuen Ansatzes ist es möglich, neue Stahlsorten oder Verbundwerkstoffe am Computer gezielt auf gewünschte Eigenschaften hin zu entwickeln. Computational Material Science nennt sich dieser Ansatz, der sowohl am Max Planck Institut für Eisenforschung in Düsseldorf als auch am „Center for Computational Material Science“ der Uni Bremen (BCCMS) zum Einsatz kommt. Während früher eine neue Stahlsorte in einem zeitraubenden Trial-and-Error-Verfahren entwickelt und geprüft wurde, bis sie den gewünschten Mix aus Härte, Duktilität und Zä-

higkeit aufwies, können Wissenschaftler heute am Rechner eine neue Legierung praktisch Molekül für Molekül zusammensetzen und ihre Eigenschaften am Rechner testen. Zudem erhalten sie durch diese Vorgehensweise auch einen Einblick, warum ein Stahl unter bestimmten Voraussetzungen bricht oder sich verformt. Das erlaubt im Umkehrschluss die Entwicklung neuer Sorten mit den Eigenschaften, die von der Industrie für bestimmte Anwendungen benötigt werden.

„Vor allem aus der Automobilindustrie und deren Zulieferern, dem Maschinen- und Anlagenbau sowie dem Bereich der erneuerbaren Energien kommen die meisten Anfragen nach neuen Werkstoffen“, nennt Franz-Josef Wöstmann, Leiter Gießereitechnologie und Komponentenentwicklung am Fraunhofer Institut für Fertigungstechnik und Angewandte Materialforschung (IFAM) in Bremen die Hauptinteressenten für Neuentwicklungen. Aber auch bei den Verbrennungsmotoren, die in diesem Jahrzehnt der dominierende Antriebsstrang bleiben werden, ist durch die Verschärfung der Abgasnormen viel in Bewegung geraten. In Zukunft werden Motorenbauteile höhere Verbrennungstemperaturen und Druckverhältnisse aushalten müssen, damit Benzinverbrauch und CO₂-Ausstoß weiter verringert werden können. Das wird zum Teil nur mit neuen Legierungen zu schaffen sein.

NEUE WERKSTOFFE MÜSSEN SICH NAHTLOS EINFÜGEN

Oder aber mit neuen Werkstoffen wie innovativen Kunststoffen aus Hybridmaterialien, wie sie nicht mehr nur in Formel-1-Rennwagen, sondern auch in den Karosserien von Sportwagen deutscher Premium-Hersteller verbaut werden. Das macht die Karosserien

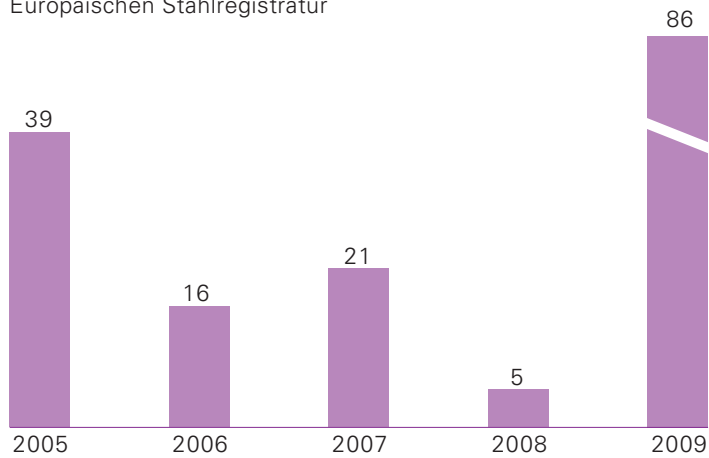
deutlich leichter und hilft ebenfalls, den Benzinverbrauch zu reduzieren, was den Herstellern ermöglicht, die gesetzlich vorgeschriebenen Emissionssenkungen bei den Fahrzeugflotten einzuhalten. Auch der Flugzeughersteller Boeing spart durch den Einsatz von kohlenstofffaserverstärkten Kunststoffen in Rumpf und Tragflächen bei seiner geplanten 787 Dreamliner rund 20 Prozent an Gewicht gegenüber einer Stahlkonstruktion. Gleichzeitig sind die Hybridmaterialien hoch stabil und sorgen für mehr Sicherheit. Zudem lässt sich flüssiger Kunststoff in nahezu jede beliebige Form bringen. Und noch ein Punkt spricht für Kunststoff statt Stahl in der Karosserie: Er rostet nicht.

Ob Flugzeugindustrie oder Fahrzeugbau – dem Mix von geringem Gewicht, hoher Festigkeit bei gleichzeitiger guter Verformbarkeit und Verarbeitung in der Massenproduktion kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Dabei haben vor allem Verbundwerkstoffe wie kohlenstofffaserverstärkte Kunststoffe, wie BMW sie beispielsweise im Cabriodach des M6 verwendet, mit der Fügeproblematik zu kämpfen. Weil die Karosserie aus Stahl gefertigt wird, kann das Dach nicht mehr geschweißt werden, sondern muss durch Kleben, Stanzen oder eine Kombination beider Verfahren angefügt werden. „Der Preis und die Anbindung an die nächste Komponente im Fahrzeug sind absolute Schlüsselfragen für den Erfolg eines neuen Werkstoffs“, so Wöstmann.

Das gilt auch für Metallschäume, die zwar die beiden wichtigsten Forderungen aus der Industrie – geringes Gewicht und hohe Festigkeit – miteinander kombinieren, aber bis auf einige interessante Ausnahmen immer noch ein Nischendasein führen. „Metall-

Neue Stahlsorten

Zahl der Neuanmeldungen bei der Europäischen Stahlregistratur



Quelle: Wirtschaftsvereinigung Stahl / Europäische Stahlregistratur

schäume sind bislang meist noch teurer als Alternativlösungen, nicht zuletzt weil Anlagen für die Serienproduktion neu gebaut werden müssen, wobei die Fertigung robotergesteuert erfolgt. Metallschäume kommen deshalb vor allem dort zum Einsatz, wo sie multifunktional verwendet werden können wie etwa in selbsttragenden, feuerfesten, schallisolierenden und wärmedämmenden Decken“, erklärt Dr. Francisco Garcia-Moreno, Leiter der Gruppe Metallschäume am Helmholtz Zentrum Berlin für Materialien und Energie.

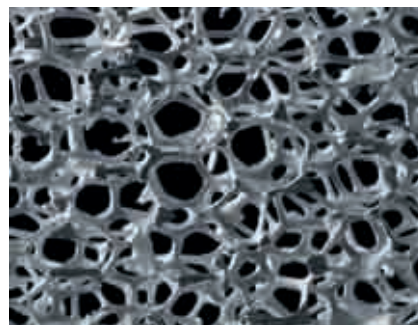
Ein weiterer Werkstoff, der hervorragende mechanische Eigenschaften besitzt, ist das zwar nicht seltene, aber meist nur in geringer Konzentration vorkommende Titan. Vor allem als Hochtemperaturlegierung ist es sehr interessant, weil die Effizienz von Turbinen sehr stark mit der Temperatur steigt. Titanaluminid könnte dank des geringen Gewichts, seiner Verarbeitbarkeit in gießtechnischen Verfahren und der hohen thermischen Beständigkeit der künftige Werkstoff für Turbolader sein, die aufgrund der Euro-6-Norm bald für alle Motoren zur Ausrüstung gehören könnten.

RECYCLING ALS NADELÖHR

Grundsätzlich haben die Entwickler neuer Werkstoffe stets den gesamten Lebenszyklus eines Produkts von der Entwicklung neuer Eigenschaften über die Produktion bis zum Recycling im

Blick. „Während die grundlagenorientierte Werkstoffentwicklung keine Rücksicht auf die Verarbeitbarkeit nimmt und Werkstoffe entwickelt, die vielleicht erst in zehn bis 20 Jahren relevant sind, wie aktuell etwa amorphe Metalle, haben neue Werkstoffe für konkrete Anwendungen in der Industrie nur eine Chance, wenn sie bessere mechanische Eigenschaften und eine höhere Wirtschaftlichkeit bieten. Und sie müssen mit bestehenden Anlagen produziert werden können oder einen Benefit bieten, der eine Neuinvestition auf Dauer wirtschaftlich trägt“, erläutert Wöstmann.

Doch nicht immer läuft bei der Entwicklung neuer Werkstoffe alles reibungslos. So musste der Flugzeughersteller Boeing den Erstflug seiner



Besonders leicht und fest: Metallschäume (siehe vorhergehende Doppelseite) sind zwar relativ teuer, erfüllen aufgrund ihrer dichten Zellstruktur jedoch die beiden wichtigsten Forderungen der Industrie an einen Werkstoff.

am 7. Juli 2007 der Öffentlichkeit vorgestellten 787 Dreamliner zwei Jahre lang immer wieder verschoben, ehe die Maschine am 15. Dezember 2009 tatsächlich zum Jungfernflug abheben konnte. Grund hierfür war die mangelnde Erfahrung mit dem komplexen Verbundmaterial, das bei den strengen Belastungsproben immer wieder durchfiel. Frühestens im dritten Quartal 2010 und damit rund zwei Jahre später als geplant wird die Maschine in Serienproduktion gehen können – ein für das Unternehmen hoher Preis für den Einsatz eines neuen Werkstoffes. Doch ohne den Einsatz neuer Techniken würden sich die Vorteile, die die Fluggesellschaften aus dem reduzierten Gewicht und damit verringerten Kerosinverbrauch langfristig ziehen werden, nicht realisieren lassen.

Neben der höheren Komplexität stellt das Recycling der Verbundwerkstoffe eine Herausforderung für die Industrie dar. Ob Altautoverordnung oder Umweltzertifikate – die ehrgeizigen Klimaziele der Bundesregierung führen dazu, dass Verbundwerkstoffe, deren Recycelbarkeit nicht nachgewiesen werden kann, von der Industrie abgelehnt werden. Selbst Füge- und Beschichtungen können für manche Verbundwerkstoffe noch zu einer Markteintrittsbarriere werden. Für kohlenstofffaserverstärkte Kunststoffe, deren Verbrauch jedes Jahr um mehr als 10 Prozent wächst, baut die CFK Valley Stade Recycling GmbH & Co. KG gerade bei Hamburg das europaweit erste Recyclingcenter für CFK-Verbundwerkstoffe, das noch in diesem Jahr seinen Betrieb aufnehmen soll.

Da haben es die meisten Metallschäume und Stahllegierungen leichter. Sofern der für die Stabilisierung notwendige Keramikpartikelanteil bei Metallschäumen oder der Gehalt anderer Metalle bestimmte Grenzen nicht übersteigt, finden sie als Aluminium- oder Stahlschrott leicht Wiederverwendung. ■

Christoph Neuschäffer



Klimapolitik mit „Carrot and Stick“

In Großbritannien trat am 1. April 2010 das „Carbon Reduction Commitment“ (CRC) in Kraft. Um dessen Anforderungen zu erfüllen, entstehen kurzfristig für mindestens 20.000 Unternehmen und öffentliche Institutionen Belastungen – aber auch nennenswerte Chancen für jene, die sich richtig darauf vorbereiten

Bislang war die Erstellung einer Klimabilanz für die meisten Unternehmen in Großbritannien eine freiwillige, überwiegend unter das eigene CSR-Engagement fallende Übung. Mit Inkrafttreten des CRC am 1. April wurde die CO₂-Budgetierung zunächst für etwa 5.000 britische Unternehmen, deren Elektrizitätsverbrauch über 6.000 MWh pro Jahr liegt, zu einer rechtlichen Verpflichtung. Wei-

tere etwa 15.000 Unternehmen müssen fundierte Informationen bereitstellen, um nicht am Programm für den Emissionsrechtehandel teilnehmen zu müssen.

CRC konzentriert sich auf Bereiche, die vom Europäischen Emissionshandelssystem bislang nicht abgedeckt werden. So zwingt das Programm viele Firmen und öffentliche Institutionen erstmals dazu, sich aktiv mit einer Budgetierung ihrer

CO₂-Emissionen auseinanderzusetzen. Andererseits schätzt die britische Klimaschutzministerin Joan Ruddock die möglichen Einsparungen heimischer Unternehmen durch eine Steigerung der Energieeffizienz im Rahmen des CRC auf bis zu 1 Milliarde britische Pfund bis 2020.

Teilnehmer des CRC müssen Berechtigungen in Höhe ihrer Emissionen ankaufen, die Erlöse aus dem Verkauf werden nach einem öffentlichen Ranking wieder an die Teilnehmer ausgeschüttet: Wer die höchste Energieeffizienz vorzuweisen hat, bekommt am meisten zurück. Wer keine beziehungsweise ungenaue CO₂-Bilanzen veröffentlicht, bekommt eine Strafe und wird öffentlich an den Pranger gestellt. Allein eine 10-prozentige Ungenauigkeit im CO₂-Reporting kann ein mittelgroßes Unternehmen bis zu 150.000 Pfund an Strafgebern kosten. Ein öffentliches Ranking spornt zusätzlich dazu an, den eigenen Emissionsausstoß schneller zu verringern als andere Teilnehmer.

Die unabhängige Institution „The Carbon Trust“ hat eine beispielhafte Vergleichsrechnung für die fiktiven Unternehmen „Clean Corp“ und „Big Emissions“ aufgestellt. Beides sind wachstumsstarke Unternehmen, die mit dem gleichen Emissionsvolumen von 100.000 Tonnen CO₂ in die erste CRC-Phase 2010/11 starten. Der Un-



terschied: Clean Corp arbeitet bereits mit fortschrittlichen Messgeräten und erfüllt den „Carbon Trust Standard“, der für besondere Leistungen bei der Messung und Reduzierung des CO₂-Ausstoßes vergeben wird. Big Emissions hingegen hat in dieser Richtung bislang noch nichts unternommen. Während Clean Corp weiter an der Senkung seiner Emissionen arbeitet, begnügt sich Big Emissions mit dem Kauf von Zertifikaten, die ein dem Umsatzwachstum entsprechendes Emissionswachstum abdecken. Nach

Berücksichtigung von Einzahlungen in das CRC-System und Rückzahlungen beziehungsweise Strafgeblauagen aus dem System ergibt sich am Ende des dritten CRC-Jahres für Clean Corp ein Nettoertrag von 708.000 Pfund, für Big Emissions ein Nettoverlust von 732.000 Pfund. Und das, betont The Carbon Trust, ist natürlich nur ein kleiner Teil der Geschichte. Noch nicht berücksichtigt in dieser Rechnung sind die Einsparungen durch Senkung der Energiekosten. Unter Berücksichtigung beider Faktoren schätzt The Carbon Trust, dass Clean Corp Mitte 2013 um 10 Millionen Pfund besser dasteht als Big Emissions.

Betrachtet man Kosten und Nutzen, so mag das Hinauszögern von Energiesparmaßnahmen zwar die CRC-Performance verbessern – doch tatsächlich verschwendet man während dieses Aufschubs nur Energie. Da diese Energie wahrscheinlich das Zehnfache des in den Anfangsjahren durch das CRC erfassten Kohlendioxid ausstoßes kostet, werden wohl nur solche Unternehmen und öffentliche Institutionen ihre Einsparmaßnahmen verschieben, die beim CRC vor allem auf die Steigerung ihres Ansehens setzen. Noch in letzter Minute wurden viele Unternehmen und öffentliche Institutionen vom CRC überrascht. Denn viele, die dachten, sie seien nicht betroffen, hatten seine Komplexität unterschätzt und sich nicht darauf eingestellt. Dies trifft vor allem auf Auslandsunternehmen mit mehreren Schwesterfirmen zu, die alle zur selben ausländischen Muttergesellschaft gehören und die ihre Messergebnisse zusammenlegen müssen. Mehr als die Hälfte unserer Kunden riskieren Strafgeblau, und viele Kunden aus der Fertigungsindustrie haben die Wechselwirkungen zwischen dem CRC und den „Climate Change Agreements“ (einem weiteren CO₂-Handelssystem in Großbritannien) noch nicht voll erfasst. Eines ist jedenfalls klar: Das CRC führt dazu, dass viele Unternehmen und öffentliche Institutionen in den nächsten zwölf Monaten eine Menge Neues lernen werden.

Ben Wielgus, Manager, CRC-Berater, KPMG, Manchester/UK

DEFIZITE IN DER VORBEREITUNG

Das CRC ist zwar einzigartig in Europa und geht deutlich über das „Emission Trading Scheme“ der EU (ETS) hinaus. Doch das könnte zu viel Avantgarde für Großbritannien sein: Verschiedene Umfragen zeigen, dass viele britische Unternehmen trotz der nun gestarteten Einführungsphase immer noch nicht ausreichend auf das neue Gesetz vorbereitet sind.

So besteht laut einer 2009 durchgeführten Umfrage des britischen Maschinenbauverbands EEF auch unter den britischen Maschinenbauern noch erheblicher Nachholbedarf. Zum Befragungszeitpunkt gab erst ein Drittel an, den eigenen „Carbon Footprint“ zu messen. Dabei hinken



Mehr Effizienz ist gefragt: Die Industrie in Großbritannien muss sich erst noch auf die ambitionierten Ziele des „Carbon Reduction Commitment“ einstellen.

vor allem kleinere Unternehmen hinterher. „Der Übergang zu einer ‚Low Carbon Economy‘ bietet Unternehmen enorme Chancen“, sagt Gareth Stace, EEF Head of Climate & Environment Policy. „Dabei müssen wir aber dafür sorgen, dass die kleineren Unternehmen, die noch nicht über die nötigen Instrumente verfügen, nicht ins Hintertreffen geraten.“

Das kurzfristig größte praktische Problem betrifft die Auswirkungen auf den Cashflow, meint Chris Kirby, Head of Transport der britischen Institution of Mechanical Engineers: „Dieses Programm wurde vor der Krise entwickelt und muss jetzt auf eine Situation angewandt werden, für die es nicht konzipiert war.“ Tatsächlich hat die britische Regierung dem Druck der vielerorts mit Liquiditätsproblemen kämpfenden Unternehmen bereits nachgegeben. Anstatt ihre Emissionen direkt für zwei Jahre bezahlen zu müssen – ohne zu wissen, ob sie am Ende gut genug abgeschnitten haben werden, um auch wieder Geld zurückzubekommen –, müssen Unternehmen jetzt in einem ersten Schritt nur Emissionsrechte für ein Jahr kaufen. Auch die kleinsten Teilnehmer an dem Programm müssen jeden April 40.000 Pfund zahlen und bekommen bis Oktober kein Geld zurück.

Bislang haben die meisten Institutionen und Unternehmen Energieverbrauch und CO₂-Emissionen nur einmal pro Jahr für den Geschäftsbericht

– oder bestenfalls quartalsweise – berechnet. Mit Umsetzung des CRC müssen die Qualität, Genauigkeit und Frequenz der Emissionsdatenerhebungen rapide zunehmen. Das Problem: Selbst viele größere Unternehmen arbeiten hierfür noch immer mit ad hoc zusammengestellten Spreadsheets, statt leistungsfähige Systeme zur Datenverarbeitung und -kontrolle wie im Finanzbereich üblich zu nutzen. Damit riskieren sie Fehler bei der Datenangabe, was von den Regierungsmitarbeitern aufgedeckt werden kann.

Und während die meisten Großunternehmen schon jetzt Fachabteilungen haben, die sich ausschließlich um ihre Energieeffizienz kümmern, müssen viele kleinere Unternehmen erst noch Teams für die laufende Datensammlung und das CRC-Reporting aufbauen. „Oft bleibt der Job erst einmal an den Ingenieurteams hängen“, sagt Kirby. Die natürlich auch noch genug anderes zu tun haben. Angesichts der zu berücksichtigenden Compliance-Fragen und potenziellen Reputationswirkung sei es in jedem Fall ratsam, auch den Finanzdirektor und einen Vertreter des Vorstands einzubinden.

FINANZIELLE VORTEILE UND IMAGEPFLEGE

Neben den finanziellen Anreizen durch das „Recycling“ von Emissionsrechtegebühren und den potenziellen Kosteneinsparungen durch eine verbesserte Energieeffizienz winken den

Teilnehmern mit der erfolgreichen Umsetzung der neuen Vorgaben auch nennenswerte Imagevorteile: Ein guter Platz im jährlichen Ranking dürfte auch einen Wettbewerbsvorteil darstellen.

Und es wird auch noch – mit durchaus legalen Mitteln – getrickst. Zu den aktuell beliebtesten „CRC Survival Tips“ zählt die Verlangsamung der eigenen CO₂-Reduktionsbemühungen – schließlich geht es um relative Fortschritte. Manche CRC-Berater empfehlen Unternehmen, ihre Energiesparmaßnahmen über längere Zeiträume zu strecken, um ihr Ranking viele Jahre lang zu verbessern. „Nicht klug wäre es, die gesamten geplanten Energieeffizienztechnologien in den ersten zwei Jahren zu installieren. Denn dies könnte zu einer Herabstufung im Ranking ab dem dritten Jahr führen, wenn sowohl Bonus- und Strafgelder als auch die Emissionsrechtekosten bereits deutlich erhöht sein werden“, heißt es auf einer einschlägigen Website. ■

Anke Bryson



Doppelter Nutzen

Die Grenzen zwischen militärischen und zivilen Anwendungen verschwimmen zunehmend. Das sorgt für Wachstumschancen für die Verteidigungsbranche – und forciert die Suche nach Synergien zwischen militärischem und zivilem Bereich

Als im Februar im kanadischen Vancouver der Kampf um die Medaillen begann, konnten Zuschauer vor allem eins sehen: eine nahezu perfekte inszenierte Show, voller Emotionen und sportlicher Höchstleistungen. Nur wenige werden sich dabei darüber bewusst gewesen sein, dass im Hintergrund zugleich eine der größten zivilen Sicherheitsoperationen der kanadischen Geschichte ablief. Lokale Medien berichteten, dass das Budget für die Sicherheit der Olympischen Winterspiele bei mehr als 900 Millionen kanadischen Dollar (rund fünfmal höher als ursprünglich geplant) lag. Davon profitierten nicht nur „klassische“ Sicherheitsfirmen, sondern auch viele Verteidigungsunternehmen. So wurden beispielsweise Thales Canada und Lockheed Martin mit der Überwachung des Luftraums über Vancouver beauftragt. Und das nächste Großereignis steht schon vor der Tür: Die Olympischen Sommerspiele in London finden 2012 statt – und gelten schon jetzt als die größte Sicherheitsoperation Großbritanniens seit dem Zweiten Weltkrieg.

Solche Sportereignisse sind damit ein Paradebeispiel für einen Trend: Die Grenzen zwischen zivilen und militärischen Anwendungen verschwimmen, die Verteidigungsbranche entdeckt das lukrative Geschäft mit der Sicherheit immer mehr für sich. „Heimatschutz gab es vor dem 11. September 2001 noch gar nicht als eigenen Markt. Inzwischen verdienen die Unternehmen hiermit allein in Europa 8 Milliarden Euro im Jahr, Tendenz steigend. Das Budget für militärische Beschaffungsinvestitionen selbst ist mit gut 30 Milliarden Euro nur viermal so groß“, sagt Daniel Keohane, Experte für die Verteidigungsbranche am Institute for Security Studies (ISS), einem Think-Tank der Europäischen Union in Paris. Wirklich genaue Schätzungen zum europäischen Markt für zivile Sicherheit im weitesten Sinne gibt es aber bislang nicht. Die EU hat kürzlich erstmals eine genauere Bezifferung versucht: Sie schätzte, dass der Umsatz in diesem Bereich 2008 zwischen gut 26 und 36,5 Milliarden Euro lag. „Trotz aller Schwächen dieser Schätzung – so wurden beispielsweise nicht die Personalkosten der serviceintensiven Sicher-

heitsbranche einbezogen – sollte die Studie als Ausgangspunkt dafür angesehen werden, künftig genauere Marktzahlen zu ermitteln. Denn bislang weiß niemand, wie groß dieser Markt eigentlich ist“, kommentierte dazu der renommierte Branchenanalyst Brooks Tigner in seinem Newsletter „Security Europe“.

In jedem Fall haben die großen Verteidigungsunternehmen den Wachstumsmarkt Sicherheit im Blick und versuchen, mit eigenen Bereichen den Markt zu erschließen. Beispiel Safran Group: Der französische Konzern, der sich unter anderem als europäischer Marktführer für Optoelektronik im Verteidigungsbereich bezeichnet, beteiligte sich vergangenes Jahr mit 81 Prozent an der General-Electric-Tochter GE Homeland Protection. Damit verstärkte sich Safran bei Dienstleistungen für die Flughafensicherheit – GE Homeland Protection stellt unter anderem Spürgeräte her, mit denen sich Sprengstoffe oder Rauschgift in Gepäckstücken ermitteln lassen. Jean-Paul Herteman, CEO von Safran, verkündete, dass das Unternehmen mittelfristig 20 Prozent der Erträge der Safran Group im Sicherheitsmarkt verdienen wolle. Auch Tim Albrecht, Fondsmanager der größten deutschen Fondsgesellschaft DWS, sieht vielversprechende Chancen für die Branche im Sicherheitswesen: „Wenn wir Aktien aus dem Verteidigungsbereich zukaufen, dann schauen wir uns sehr genau an, wie die Unternehmen

beim Thema Sicherheit aufgestellt sind.“

Zu beachten ist für die Firmen allerdings, dass der Markt für Militärgüter sich bereits vor der Auftragsvergabe von den meisten anderen Märkten unterscheidet: Herrschen im Bereich Verteidigung öffentliche Ausschreibungen vor, bei denen auch die tatsächlich entstandenen Kosten entlohnt werden, müssen sich die Unternehmen im Sicherheitsbereich auf private Ausschreibungen einstellen, bei denen die Kosten zuvor vertraglich vereinbart werden. Sprich: Die Risiken liegen auf Anbieterseite, wenn das Projekt teurer wird als gedacht.

SUCHE NACH SYNERGIEN

„Sicherheit“ boomt somit. Doch wenn es darum geht, wie Verteidigung sich allmählich zu einem weiter gefassten Sicherheitsbegriff entwickelt und welche Chancen sich daraus ergeben, fällt ein weiteres Zauberwort ebenfalls immer wieder: Synergien. So beklagte Alexander Weis, Chef der Europäischen Verteidigungsagentur (European Defence Agency, EDA) im vergangenen Herbst bei einer Sicherheitskonferenz in Berlin, dass in Europa noch immer eine Teilung zwischen ziviler und militärischer Sicherheitsforschung bestehe und es hierdurch zu Doppelausgaben komme. Angesichts der enormen Einsparmöglichkeiten durch gemeinsame, koordinierte und abgestimmte Beschaffung sprach er sich für deutlich mehr Kooperationen auf europäischer Ebene aus. Mit

Unter dem Einfluss äußerer Kräfte verändert sich die Welt der Verteidigung, und global tätige Branchenriesen verändern sich mit. Angesichts potenzieller Herausforderungen für die Staatshaushalte, Fortschritten in der Verteidigungstechnologie und einem gestiegenen Bedarf an kombinierten Lösungen für den zivilen und militärischen Bereich wird diese Industrie immer komplexer. Verteidigungsunternehmen müssen ihre Fähigkeiten verändern – statt Schiffsflotten zu produzieren, müssen sie Lösungen zur Bekämpfung von Internetangriffen und für unbemannte Flugsysteme entwickeln. Sie müssen mit Regierungen zusammenarbeiten, um im Rahmen des Heimatschutzes den Terrorismus zu bekämpfen. Mit diesem Wandel verbunden sind verstärkte Aktivitäten im Bereich M&A sowie bei Forschung und Entwicklung, denn die Unternehmen müssen das entsprechende Know-how entweder einkaufen oder selbst entwickeln. Angesichts der andauernden Marktveränderungen lautet die Schlüsselfrage: Wird es weiterhin Anbieter geben, die ihren Kunden eine komplette Angebotspalette offerieren können?

Antony Cates, Partner, KPMG, London/UK

anderen Worten:

Warum etwas noch einmal entwickeln, was schon vorhanden ist oder woran bereits geforscht wird – gerade in Zeiten schmalen Staatshaushalts?

Weshalb die europäischen Regierungen so sehr daran interessiert sind, mehr Synergien zwischen militärischen und zivilen Anwendungen zu nutzen, macht eine Zahl deutlich: Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung im Rüstungssektor Europas betragen gerade einmal 20 Prozent der US-amerikanischen Investitionen. Dies belegt eine Studie der niederländischen Forschungsorganisation TNO im Auftrag der EU-Kommission (siehe auch Kasten). So gerät Europa gerade in der Forschung gegenüber den USA immer mehr ins Hintertreffen, und das europäische Gewicht in der transatlantischen Partnerschaft wird immer geringer.

Immerhin gibt es bereits Bereiche, in denen militärisch-zivile Synergien schon länger genutzt werden. Etwa die Raumfahrt: Daniel Keohane vom ISS sieht insbesondere in Galileo, dem europäischen Programm für Satellitennavigation, ein gutes aktuelles Beispiel. Sowohl die zivile als auch die militärische



Nutzung der Daten ist von Beginn an mit eingeplant (anders als beim US-amerikanischen Pendant GPS, das ursprünglich nur für die militärische Nutzung gedacht war). Die EDA will die Nutzung solcher Synergien nun systematisch fördern. Zum Beispiel bei der Nutzung von Satellitendaten der europäischen Raumfahrtagentur ESA für unbemannte Drohnen (Unmanned Aerial Vehicles, UAV). Auf der jährlichen EDA-Konferenz mit dem programmatischen Titel „Bridging Efforts – Connecting Civilian Security and Military Capability Development“ wurden im Februar erste Verträge für eine entsprechende Machbarkeitsstudie unterzeichnet. Deutlich wurde auf der Konferenz auch, dass die Verteidigungsindustrie ihren Teil zur Nutzung von Synergien beitragen will. So unterstrich Pier Francesco Guarguaglini, Präsident der AeroSpace and Defence Industries Association of Europe (ADE), dass die Branche bereit ist, an technologischen Lösungen für beides, Sicherheit und Verteidigung, mitzuarbeiten. Der Fokus dabei soll auf zivil-militärischen Synergien

und Anwendungen mit doppeltem Verwendungszweck liegen.

Auch nach Einschätzung von Daniel Keohane sollte die Branche schon aus ureigenem Interesse unterstützen, dass Staaten ihre militärischen und zivilen Beschaffungsaufträge besser miteinander koordinieren – schließlich könnten sie so auch bei knappen Budgets noch genügend Geld für Aufträge erhalten. Hinzu kommt eine weitere Entwicklung, die eine engere Zusammenarbeit zwischen militärischem und zivilem Bereich aus Sicht der Verteidigungsindustrie reizvoll macht. Denn zu Zeiten des Kalten Krieges wurden Technologien in der Regel zunächst für das Militär entwickelt und erst dann auch im zivilen Bereich angewendet – prominentes Beispiel hierfür ist das Internet. Doch, so hat die EDA beobachtet, nun geht es häufig anders herum: Insbesondere die IT-Branche entwickelt viele Anwendungen, die schließlich auch das Militär übernimmt. Ein anderes Beispiel hierfür sind Geräte zum Aufspüren von Sprengstoffen, die sowohl für die Sicherheit an Flughäfen als auch im militärischen Einsatz notwendig sind, oder Sensoren, die für den Einsatz in Satelliten konzipiert worden waren, aber nun auch in UAVs Verwendung finden. Und wer einmal nach Möglichkeiten sucht, Synergien zu finden, kann auch exotischere Beispiele entdecken: Expertenwissen zu Feuerwerkskörpern dient auch dazu, die Lagervorschriften für Munition weiterzuentwickeln. Ein Know-how-Vorsprung der Verteidigungsbranche ist somit nicht mehr automatisch gegeben und kann teilweise erst durch die Partnerschaft mit Zivilunternehmen sichergestellt werden. ■

Alexander Schneider

Zukunftsszenarien für die europäische Verteidigungsindustrie

Eine kürzlich erschienene Studie von TNO zeigt drei verschiedene Zukunftsszenarien für die europäische Verteidigungsbranche bis 2020 auf: Einmal ein „Durchwursteln“, bei dem die EU-Mitgliedsstaaten ihre Ausgaben für Verteidigung nicht mehr koordinieren als bislang, zum zweiten ein „Vorherrschen der Marktkräfte“, bei dem die Mitgliedsstaaten sich bei der Beschaffung sehr eng untereinander abstimmen und zum dritten ein „Europa der unterschiedlichen Geschwindigkeiten“, bei dem nur einzelne Staaten auf Koordinierung setzen. Für die Autoren der Studie bietet Szenario 3 am meisten Vorteile, unter anderem, weil bei einem Vorherrschen der Marktkräfte in einem transatlantischen Markt die Versorgungssicherheit für die europäischen Staaten nicht mehr automatisch gegeben ist.

http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/defence/files/edem_final_report_en.pdf

Für weitere Informationen:
Studie „Competitiveness of the EU security industry“ über
<http://ec.europa.eu>



Alte Tradition und neuer Schwung:
Die Ortaköy-Moschee im Istanbuler Stadtteil
Besiktas, dahinter Hochhäuser des Stadtviertels
Levent.

Aufschwung am Bosphorus

Zu Beginn des Jahres 2010 steht die Türkei vor einer glänzenden Erholung. Die Bonität des Landes wird so gut eingeschätzt wie nie zuvor

Wer dieser Tage die Wirtschaftsseiten der türkischen Zeitungen studiert, staunt nicht schlecht. Denn die Medien am Bosphorus veröffentlichen fast nur positive Berichte über die Entwicklung der nationalen Wirtschaft. Tatsache ist, dass die Türkei zu Beginn des Jahres 2010 vor einer glänzenden Erholung steht, nachdem sie 2009 noch einen Rückgang des Bruttoinlandsprodukts (BIP) um rund 6 Prozent verzeichnet hatte; die Aus-

fuhren waren infolge der weltweiten Wirtschaftskrise sogar um 22,6 Prozent, die Exportquote war dadurch von 28 Prozent (2008) auf 24 Prozent (2009) zurückgegangen. Kürzlich aber gab der türkische Exportverband bekannt, dass die Ausfuhren im Januar 2010 im Vergleich zum Vorjahresmonat kalender- und saisonbereinigt um 12,5 Prozent gestiegen sind. Insgesamt wurden Waren im Wert von mehr als 7,9 Milliarden US-Dollar exportiert. Bei Industrieprodukten haben sich die Ausfuhren um 13 Prozent, im Bergbau

sogar um 73,6 Prozent erhöht. Wirtschaftsexperten am Bosphorus sind sich einig: „Trotz der Subprime-Wirtschaftskrise hat sich an der Position der Türkei als industriellem Schwellenland und Produktionsstandort Europas nichts geändert.“

Grund zum Jubel hatten die türkischen Wirtschaftsblätter auch nach der kürzlichen Aufwertung der Kreditbonität der Türkei durch Ratingagenturen: „Wir sind nicht mehr der kranke Mann am Bosphorus“, lautete eine Schlagzeile. Als erste hat schon An-

Tragende Säulen der Industrie

Eine der stärksten Säulen der türkischen Industrie ist die Koc-Holding, das mit Abstand größte türkische Unternehmen mit mehr als 70.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 43 Milliarden US-Dollar im Jahr 2008. Elf Prozent des gesamten türkischen Exportvolumens lassen sich alleine dieser Unternehmensgruppe zuordnen. Die Fahrzeugsparte der Koc-Gruppe mit Fiat, Ford und Yamaha ist für fast die Hälfte (2009: 49 Prozent) der türkischen Automobilproduktion und -exporte verantwortlich. Größter Mitbewerber der Koc-Holding ist die Sabanci-Holding mit über 40.000 Mitarbeitern in elf Ländern und 20 Milliarden US-Dollar Jahresumsatz. Sabanci betreibt Joint-Ventures mit zahlreichen namhaften Unternehmen, darunter Bridgestone, Toyota, HeidelbergCement, Mitsubishi Motors. Ein weiteres großes türkisches Industriekonglomerat ist die Dogus-Gruppe mit einem Umsatz von 8 Milliarden US-Dollar. Dogus ist der Generalimporteur von Volkswagen, Audi, Porsche und Scania in der Türkei.

Diese Großkonzerne haben eine dominante Stellung inne und sind zugleich aggressive Wettbewerber für die mittelständischen Unternehmen der Türkei. Diesen wiederum fehlt es nach Einschätzung von Experten häufig an Eigenkapital, internationaler Ausrichtung und Technologie-Know-how, um mit den Holdings und ausländischen Unternehmen mithalten – ein Manko, da häufig gerade die kleinen und mittleren Unternehmen in den hoch entwickelten Volkswirtschaften die nationale Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sichern und zugleich Beschäftigungsmotor sind.

fang Dezember 2009 Fitch die Kreditbonität der Türkei gleich um zwei Stufen auf BB+ erhöht – auf eine Stufe mit Ländern wie Rumänien, Ägypten oder Kolumbien. Im Januar und Februar dieses Jahres folgten auch Moody's (von Ba3 auf Ba2) und die japanische Ratingagentur JCR (von BB- auf BB). Und zum ersten Mal seit sechs Jahren hat S&P die Bonität der Türkei von BB- auf BB verbessert. Erstmals unter die Lupe genommen hatte Fitch die Türkei im August 1994 – und wertete ihre Kreditwürdigkeit mit B. Seither litt die türkische Finanzwelt bei ihren Kreditanfragen auf den internationalen Finanzmärkten stets unter ihrer zu schwachen Bonität. Nach 14 Jahren wird die Kreditnote der Türkei nun zum ersten Mal in der Geschichte des Landes von führenden Ratingagenturen der Welt mit BB+ eingeschätzt. Dies hat zu einem lebhaften Ansturm auf den türkischen Anleihemarkt geführt.

Die Ökonomen der Ratingagenturen haben die Anpassungsfähigkeit der türkischen Wirtschaft in der anhaltenden globalen Finanzkrise hervorgehoben. Schließlich haben die türkischen Banken die weltweite Wirtschaftskrise ohne staatliche Unterstützung meistern können. Fitch-Analyst Edward Parker hebt hervor:

„Die relative Widerstandsfähigkeit der Türkei während der Finanzkrise zeigt, dass die Kreditfundamente und die Schuldentoleranz stärker sind als erwartet“. Der globale Schock habe zwar zu einer tiefen Rezession im Lande geführt, zu einer Zahlungsbilanzkrise sei es aber nicht gekommen. Auch der IWF hat der türkischen Wirtschaft eine schnelle Erholung bescheinigt und für 2010 eine Wachstumsrate von 3,7 Prozent prognostiziert. Um als Emerging Market zu gelten, ist die Wachstumsrate allerdings noch zu niedrig: Mindestens 5 Prozent müsste das Wachstum

jährlich betragen, um für die junge Bevölkerung genügend Arbeitsplätze zu schaffen.

Entsprechend hoch setzt Rifat Hiscarikloglu, Präsident der Türkischen Union der Handelskammern (TOBB), die Wachstumsziele: „In einem Umkreis von nur drei Flugstunden rund um die Türkei liegt ein Markt von 9,4 Billionen US-Dollar. Wir müssen uns eigene Ziele setzen. Eine Wachstumsstrategie mit einem Ziel von weniger als 7 Prozent wäre kein Erfolg für die Türkei.“ Immerhin: Nach dem jüngsten Wirtschaftsausblick der OECD wird die Türkei mit einer prognostizierten Rate von jährlich rund 6,7 Prozent im Zeitraum 2011 bis 2017 innerhalb der OECD das Land mit dem höchsten Wirtschaftswachstum sein. Damit läge die Wachstumsrate knapp über dem Stand vor der Krise.

BANKENSEKTOR ROBUST

Wichtiger Antriebsfaktor im Wachstumsszenario der Experten ist der Bankensektor. Seit Ausbruch der globalen Wirtschaftskrise geriet kein einziges türkisches Finanzinstitut in Schieflage oder musste von staatlichen Fonds unterstützt werden. Somit ist die Türkei neben Kanada das einzige G-20-Land, das kein Hilfsprogramm zur Sicherung des Bankgewerbes auflegen musste. Aus der Finanzkrise des Jahres 2001 scheinen die türkischen Bankiers viel gelernt zu haben. Ausgelöst durch Liquiditätsprobleme zahlreicher Privatbanken fielen damals binnen weniger Monate 21 der 80 existierenden Geschäftsbanken unter Verwaltung



des staatlichen Einlagensicherungsfonds. Nach einer Konsolidierungswelle blieben nur noch 40 Banken übrig. Danach wurden grundlegende Reformen eingeleitet, die sich heute als wichtiger Erfolgsfaktor vor dem Hintergrund der Subprime-Krise erweisen. So mussten die türkischen Banken keine massiven Abschreibungen vornehmen, weil sie nicht in die sogenannten „toxischen Wertpapiere“ investierten. Außerdem waren die Finanzinstitute seit der Krise weit vorsichtiger in der Kreditvergabe. Daher hat die türkische Zentralbank im Dezember 2009 den Leitzins für Tagesgeldeinlagen auf ein historisches Rekordtief von 6,5 Prozent gesenkt und somit Kredite erschwinglicher gemacht.

ERFOLGSGESCHICHTE INDUSTRIE

Die Belastbarkeit der türkischen Banken kommt nachweislich der Realwirtschaft zugute. Denn nur so kann der steigende Kreditbedarf der Exporteure, insbesondere der Industrie, gedeckt werden – und die türkische Industrie schreibt seit Jahren eine Erfolgsgeschichte. Der Anteil der Industrieprodukte am gesamten Export der Türkei stieg zwischen 1980 und 2008 um 36 Prozent und beträgt nun 95 Prozent; die türkische Industrie trägt rund 30 Prozent zum Bruttoinlandsprodukt bei. Ein Beispiel für diese Stärke ist die Automobilindustrie: Sie ist einschließlich der Zulieferer der größte Exporteur der Türkei. Die Türkei liefert gegenwärtig Fahrzeuge in 167 Länder und autonome Regionen sowie in 13 Freihand-

delszonen. Der Anteil der ins Ausland verkauften Fahrzeuge aus türkischer Produktion hat sich 2008 abermals erhöht. Gut 900.000 von 1,1 Millionen hergestellten Fahrzeugen fanden Abnehmer außerhalb der Türkei. Der Exportanteil an der gesamten Produktion betrug damit 80 Prozent, nahezu die Hälfte der Automobilausfuhr ging in die EU-Staaten. So hat sich die Türkei in kurzer Zeit zu einem neuen Zentrum der europäischen Automobilindustrie entwickelt.

Ebenso wie die Automobil- sind auch die Textil-, Chemie-, Maschinen- und Elektrobranche überwiegend in der Westtürkei angesiedelt. Auch zahlreiche europäische Unternehmen haben die Türkei als optimalen Industriestandort entdeckt und bauen ihre Kapazitäten dort aus: Insgesamt ist die Zahl der ausländischen Unternehmen in der Türkei auf 22.200 gestiegen. Hiervon stammen allein 12.200 (knapp 55 Prozent) aus den EU-Ländern. Vor allem die Zahl der in der Türkei tätigen deutschen Unternehmen ist in den letzten Jahren kontinuierlich auf mittlerweile 3.800 gestiegen. Damit nimmt Deutschland den Spitzenplatz ein, gefolgt von Großbritannien mit 2.100 und den Niederlanden mit 1.700 Firmen.

Einen Rückschlag bedeutete für viele Industrien die schwache Konjunktur in Abnehmerländern aufgrund der Wirtschaftskrise. Besonders litten die Automobil-, die Textil- und Bekleidungsindustrie, die Unterhaltungselektronik- und Haushaltsgeräteindustrie sowie der Schiffsbau. So mussten insbesondere die türkischen Auto-

mobilerhersteller und deren Zulieferer im Jahr 2009 einen Produktionsrückgang um 24 Prozent hinnehmen. Doch immerhin: Im Februar 2010 meldete die Branche im Vergleich zum Vorjahresmonat einen Anstieg der Ausfuhren um 31 Prozent. Auch der türkische Stahlsektor – einer der wichtigsten Lieferanten der Automobilindustrie – kann Erfolge vermelden: Mit einem Ausstoß von 25,3 Millionen Tonnen Rohstahl hat die Türkei im vergangenen Jahr den zehnten Rang unter den Produzentenländern eingenommen (trotz 5,6 Prozent Kapazitätsverlust 2009). Die Stahlindustrie ist damit zu einer der wichtigsten Exportbranchen des Landes aufgestiegen.

Ebenfalls rapide gewachsen ist in den vergangenen 20 Jahren die türkische Maschinen- und Anlagenbauindustrie. Sie hat sich unter den europäischen Ländern auf den sechsten Rang vorgeschoben. Einen großen Schock erlebte die Branche zwar Anfang 2009 mit Produktionseinbußen von bis zu 25 Prozent. Mit der schnellen Erholung auf wichtigen Auslandsmärkten hat sich die Lage gegen Ende des Jahres jedoch fast wieder normalisiert, und Anfang 2010 konnte ein Exportanstieg um 5 Prozent im Vergleich zum Vorjahresmonat verzeichnet werden. Dennoch halten sich viele Unternehmen mit Investitionen in Maschinen und Anlagen immer noch zurück. Dagegen wird in einigen anderen Branchen wie zum Beispiel der Energiewirtschaft weiterhin ungebremst investiert. Energiepolitische Großprojekte wie „Nabucco“ und „Blue Stream“ unterstreichen die geostrategische Bedeutung des Landes als das „Rotterdam des Mittelmeeres“ ■

Ali Yumusak

Zu aktuellen Wirtschafts- und Steuerthemen im deutsch-türkischen Korridor hat KPMG eine Sonderpublikation „Türkei – Brücke zu neuem Wachstum“ veröffentlicht. Bei Interesse erhalten Sie die Studie kostenfrei per E-Mail an auslandsmaerkte@kpmg.de oder online unter www.kpmg.de/tuerkei.

Unter den Wachstumsmärkten nimmt die Türkei aus europäischer Sicht eine strategische Rolle ein. Sie bietet einen dynamischen Binnenmarkt mit 72 Millionen vielfach sehr jungen Konsumenten. Sie ist aufgrund ihrer Nähe zur EU ein wichtiger Exportstandort für Konsum- und Industriegüter nach Westeuropa. Gleichzeitig ist sie – nicht nur wegen ihrer Rolle als Energiedrehscheibe – auch ein wichtiges Sprungbrett auf dem Weg in die Länder Zentralasiens sowie des Nahen und Mittleren Ostens. Erst vor kurzem wurde das Land von Germany Trade & Invest (GTAI) zu einem der attraktivsten Exportmärkte 2010 gekürt. Aktuelle Pläne zur Reform des türkischen Handelsrechts und der Privatisierung weiterer Staatsbetriebe werden das Land noch näher an die EU bringen und den deutsch-türkischen Geschäftsbeziehungen weitere Dynamik verleihen.

Ergün Kis, Partner, KPMG, Istanbul/Türkei

Innovationen senken Kosten

Ein Gespräch über Trends und Wachstumsmärkte der Medizintechnikbranche mit John Wilkinson von Eucomed, dem europäischen Dachverband der medizintechnischen Industrie

Seit im Sommer 2009 die ersten Details zu den Reformplänen Barack Obamas für eine Neuordnung des US-amerikanischen Gesundheitswesens bekannt wurden, verfolgten Industrieunternehmen diesseits und jenseits des Atlantiks aufmerksam die Debatten um das wohl ehrgeizigste Projekt des Präsidenten. Vor allem die ursprünglich geplante Steuerbelastung von zusätzlichen 40 Milliarden US-Dollar für die Hersteller medizinischer Geräte sorgte in den USA für Aufruhr – sahen sich die Unternehmen doch dadurch unnötig „zur Kasse gebeten“ und prophezeiten die Abwanderung von Investitionen nach Europa und in andere Regionen. Auch die europäische Medizintechnikbranche beobachtet die Entwicklungen in den USA nach wie vor mit großem Interesse. Schließlich ist noch immer unklar, ob die Reform tatsächlich zu einer steigenden Nutzung von medizinischen Leistungen führen wird. Doch bei aller Fokussierung auf die Innenpolitik der USA sollte man keinesfalls vergessen, dass sich in den letzten Jahren auch anderswo Märkte entwickelt haben, in denen innovative Medizintechnologieunternehmen aussichtsreiche Wachstumschancen sehen. Denn die USA sind bei weitem nicht der einzige bedeutende Absatzmarkt. Wo die aussichtsreichen Märkte liegen und auf welche Megatrends sich die Branche einstellen sollte, darüber sprach ManufacturingNow mit John Wilkinson, CEO von Eucomed, dem europäischen

Dachverband der Medizintechnikbranche.

Welches sind aktuell neben den USA und Europa die wichtigsten Märkte für die Branche?

Der Fokus liegt neben den USA und Europa eindeutig auf den BRIC-Staaten – also auf Brasilien, Russland, Indien und China. Aber auch in der Türkei sowie in einigen Ländern des Mittleren Ostens und Afrikas sehen wir großes Marktpotenzial. Im Grunde steigt überall dort, wo sich eine rasch wachsende Mittelschicht entwickelt, der Bedarf an innovativer Medizintechnologie.

Die Automobilindustrie setzt in Schwellenländern ganz bewusst auf weniger hoch entwickelte Produkte. Werden auch in der Medizintechnik eigens weniger hochwertige Geräte für diese Länder hergestellt?

Ursprünglich produzierte die Medizintechnikbranche in erster Linie für die Industrieländer. Im zweiten Schritt versuchten die Unternehmen, dieselben Produkte auch in weniger entwickelten Ländern anzubieten. Das verändert sich: Mittlerweile stellen sich die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen verstärkt auf die speziellen Anforderungen von Schwellenländern ein. Das kann zum Beispiel bedeuten, dass eine widerstandsfähigere oder technisch einfachere Variante eines Produkts entwickelt wird, die besser an die

Strukturen des Landes, in dem sie genutzt wird, angepasst ist.

Bei Medikamenten ist ein Trend zu günstigeren Produkten zu beobachten. Gilt dies auch für die Medizintechnik?

Wer sich allzu sehr auf die Kostenseite versteift, wird letztlich den Gesundheitssystemen schaden und die Qualität der Pflege schwächen. Denn Innovationen in der Medizintechnik führen zu verbesserter Leistungsfähigkeit und damit letztlich auch zu geringeren Kosten. Eine Hinwendung zu „billigeren“ Geräten widerspräche diesem Ansatz. Diese Tatsache muss die Branche angesichts der knappen Kassen umso stärker betonen.

Der Pharmabranche bereitet das Thema Produktpiraterie immer größeres Kopfzerbrechen. Wie stellt sich dieses Problem für die Medizintechnik dar?

Die Medizintechnik ist von diesem Problem derzeit nicht in gleichem Maße betroffen wie andere Branchen. Aber der Handlungsspielraum für kriminelle Machenschaften wird generell größer. Raubkopierer werden immer raffinierter, sodass die Produktpiraterie sich mittlerweile nicht mehr auf Massenware oder Billigprodukte beschränkt. Es werden auch immer mehr Nachbildungen von technischen Vorreiterprodukten entdeckt. Das ist gerade im Hinblick auf die Gesundheitsversorgung erschreckend: Man stelle sich nur vor, wie viele Menschenleben durch den Einsatz solcher minderwertigen Geräte gefährdet sind.

Wie haben sich die Anforderungen an die Branche generell verändert?

Ich sehe vor allem zwei Trends, die die Branche zusehends beeinflussen: Zum



einen zeichnet sich ab, dass die Grenzen zwischen unterschiedlichen Branchen zusehends verschwimmen; zum Beispiel die Grenzen zwischen IT, Engineering und Biowissenschaften. Im Fall der Medizintechnik bedeutet dies, dass wir uns nicht mehr nur darum kümmern können, neue Geräte zu entwickeln und herzustellen. Wir müssen uns auch damit auseinandersetzen, wie die Geräte in der Anwendung funktionieren werden – also wie die technischen Voraussetzungen für die Nutzung geschaffen werden. Zum anderen müssen wir uns verstärkt auf das konkrete Umfeld, in dem Gesundheitsversorgung stattfindet, einstellen. Beispiel Hauspflege: Auf die daraus erwachsenden speziellen Anforderungen muss unsere Branche reagieren.

Die Branche gilt gemeinhin als „innovation driven“. Wie wirkt sich die aktuell schwierige wirtschaftliche Lage in vielen Ländern auf diesen Wesenszug aus?

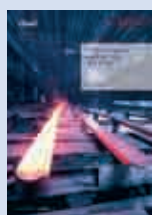
Meiner Meinung nach könnten die Wirtschaftskrise und die damit verbundenen Budgetkürzungen einen zusätzlichen Innovationsanreiz auslösen. Einfach gesagt: Der Druck wächst, dass wir Lösungen dafür finden, wie wir mit den knapper werdenden Mitteln auskommen. Das gilt für die Entscheidungsträger in den Gesundheitssystemen ebenso wie für die Medizintechnikindustrie. Ich glaube, dass der aktuelle Abschwung zwar die Produktivität beeinflussen kann. Das Wesen der Branche und ihre Innovationsfreude werden sich jedoch nicht verändern.

*Das Gespräch führte
Jenni Glaser.*

Aktuelle Studien

KPMG veröffentlicht laufend Themen und Trends im Bereich Diversified Industrials

Gerade veröffentlicht:



China's Iron and Steel Industry amid the Financial Crisis

(Englisch)

Die Eisen- und Stahlindustrie ist ein Stützpfiler der chinesischen Wirtschaft.

Die Studie von KPMG China zeigt auf, welchen Herausforderungen diese Industrie gegenübersteht und wie ihre weitere Entwicklung eingeschätzt wird.



Opportunities in the Indian Defence Sector

(Englisch)

Indien bezieht rund 70 Prozent seiner Rüstungsgüter aus anderen Ländern. Die Regierung will dieses Verhältnis umkehren und künftig mindestens 70 Prozent davon in Indien herstellen.

Unser Bericht wirft einen Blick auf die damit verbundenen Chancen.



A&D Industry Opens Its Doors to Greater Regulatory Oversight with New Business Ethics Guidelines

(Englisch)

Immer mehr Regelwerke beschäftigen sich mit den

Erwartungen an ethisches Verhalten von Unternehmen der Luftfahrt- und Verteidigungsindustrie. Die Regelwerke untersucht KPMG in dieser Studie.



Competitive Alternatives

(Englisch)

In Competitive Alternatives vergleicht KPMG Geschäftsstandorte in Nordamerika, Europa und im asiatisch-pazifischen

Raum. Die Studie enthält wertvolle Informationen für jedes Unternehmen mit internationalen Geschäftsstandorten.

Bestellung

Möchten Sie ein Printexemplar der oben genannten Publikationen, richten Sie Ihren Bestellwunsch bitte an birgitschlaitz@kpmg.com. Weitere Publikationen finden Sie unter www.kpmg.com

Impressum

Herausgeber

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
Theodor-Heuss-Straße 5, 70174 Stuttgart,
Deutschland

Redaktion

Jenni Glaser, Alexander Schneider,
F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und
Medieninformationen GmbH,
Mainzer Landstraße 199, 60326 Frankfurt am Main

Projektleitung

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
Birgit Schlaitz, Manager, Diversified Industrials
T +49 711 9060 41309, birgitschlaitz@kpmg.com

Gestaltung Rodolfo Fischer Lückert, Larissa,
Griechenland

Druckerei

Franz Kuthal GmbH & Co. KG, Mainaschaff

Litho SatzKontor GmbH, Obertshausen

Bildnachweis

Titel: Reuters; S. 3 Reuters; S. 5 Reuters; S. 7, 19, 20–21 fotolia;
alle anderen: iStockphoto

Ansprechpartner



KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Dieter Becker
Managing Partner,
Head of Diversified Industrials
Theodor-Heuss-Straße 5
70174 Stuttgart
Germany
T +49 711 9060 41720
dieterbecker@kpmg.com



KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Simone Beutel
Assistant Manager,
Executive Diversified Industrials
Theodor-Heuss-Straße 5
70174 Stuttgart
Germany
T +49 711 9060 41724
sbeutel@kpmg.com



KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Birgit Schlaitz
Manager,
Diversified Industrials
Theodor-Heuss-Straße 5
70174 Stuttgart
Germany
T +49 711 9060 41309
birgitschlaitz@kpmg.com



KPMG LLP
Gautam Dalal
Partner, Coordinator Diversified Industrials
8 Salisbury Square
London EC4Y 8BB
United Kingdom
T +44 20 7311 4878
gautam.dalal@kpmg.co.uk



KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Gerhard Dauner
Partner, Coordinator Diversified Industrials
Ganghoferstraße 29
80339 München
Germany
T + 49 89 9282 1136
gdauner@kpmg.com



KPMG AG
Bryan DeBlanc
Partner, Coordinator Diversified Industrials
Badenerstrasse 172
8026 Zürich
Switzerland
T +41 44 249 2607
bryandeblanc@kpmg.com



KPMG Asesores
Jorge Rioperez
Partner, Coordinator Diversified Industrials
Pº de la Castellana, 95
28046 Madrid
Spain
T +34 91 456 8080
jrioperez@kpmg.es



KPMG N.V.
Tom van der Heijden
Partner, Coordinator Diversified Industrials
Burgemeester Rijnderslaan 10
1185 MC Amstelveen
The Netherlands
T +31 20 656 7520
vanderheijden.tom@kpmg.nl

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2010 KPMG Europe LLP, eine unter UK-Recht stehende Limited Liability Partnership, ist die juristische Person, die die Kontrolle über mehrere rechtlich selbstständige KPMG-Mitgliedsfirmen ausübt, die sich für einen Zusammenschluss entschieden haben. KPMG Europe LLP ist Teil des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. KPMG Europe LLP und KPMG International erbringen keine Dienstleistungen für Kunden. Weder die Konzerngesellschaften der KPMG Europe LLP noch andere Mitgliedsfirmen sind befugt, KPMG Europe LLP, KPMG International oder eine andere Mitgliedsfirma gegenüber Dritten zu verpflichten oder vertraglich zu binden, ebenso wie KPMG International nicht autorisiert ist, andere Mitgliedsfirmen zu verpflichten oder vertraglich zu binden. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.