



Voith-Vorstand Martin Hennerici setzt im Auslandsvertrieb auf "Platzhirsche mit Unternehmergeist" als Standortmanager.

»Unser bestes Marketing besteht aus Referenzen«

Autor: Thorsten Garber

Voith verkauft Maschinen schon lange ins Ausland. Das Geschäft mit „Industrial Services“ für Schlüsselbranchen ist relativ neu. Vorstand Martin Hennerici über seine Internationalisierungsstrategie.

Herr Hennerici, „Voith Industrial Services“ besteht erst seit acht Jahren. Was können die anderen Konzerntöchter schon von ihrer kleinen Schwester lernen?

HENNERICI: (lacht) Voith ist damals ins Geschäft eingestiegen, als wir Anteile an der Deutschen Industriewartung (DIW) übernahmen. Voith ging davon aus, dass im Ursprungsgeschäft mit Papiermaschinen und Hydro-Turbinen nicht dauerhaft und ausreichend Wachstum zu generieren ist. Meines Erachtens strahlt unsere Service-Mentalität auf die anderen Konzernbereiche aus. Klassische Maschinen- und Anlagenbauer arbeiten zwar im After-Sales-Service, aber selten im dauerhaften Vor-Ort-Service wie wir. Und wir öffnen Voith die Türen in weitere Industrien wie die Automobilbranche oder die Chemische Industrie. Was Voith also von uns vor allem bekommt ist frisches Service-Denken und neue Kunden.

Umgekehrt erhielten Sie durch „Voith Turbo“ einen Großauftrag über ein Dienstleistungspaket für die Bahnindustrie. Operieren Sie oft im Schlepptau der anderen Konzernbereiche?

HENNERICI: Nein, eher allein und separat. Wir haben das Dienstleistungsgeschäft aus eigener Kraft aufgebaut und die eigenen Potenziale erschlossen. Aber natürlich profitieren wir auch von Synergien mit anderen Konzernbereichen. Über Voith Turbo haben wir jetzt schon fünf Aufträge erhalten. Instandhaltungsverträge kamen ebenso über Voith Paper und Voith Siemens Hydro zustande. Das Hauptgeschäft generieren wir aber allein.

Wo haben Sie zuletzt allein neue Märkte entwickelt?

HENNERICI: Vor allem in unserem starken Kerngeschäft mit der Automobilindustrie und deren Zulieferern. Wir

arbeiten für alle der „Big Five“: Toyota, General Motors, Volkswagen, Ford und Daimler. Wir sind darüber hinaus stark in der europäischen Chemie und Petrochemie vertreten. Die Fokussierung dieser Industrien auf ihr Kerngeschäft ist unser Wachstumsmotor.

Ihre Großaufträge bei EADS, Ikea und General Motors sind angelaufen. Ab welchem Volumen sprechen Sie vom Großauftrag? Und nimmt der Anteil der „Big Deals“ zu, weil zunehmend Komplettlösungen erwünscht sind?

HENNERICI: „Big Deals“ sind bei uns nicht nur vom Umsatzvolumen abhängig. Wir sprechen von Großaufträgen, wenn sie Bereiche oder Länder übergreifen. Der Auftrag von General Motors hat ein 30-Millionen-Euro-Jahresvolumen, ist aber vor allem umfassend. Für Ikea übernehmen wir das Facility Management in Österreich, was für uns ein richtungweisender Auftrag ist. Komplettlösungen nehmen tatsächlich zu, denn die Kunden bündeln die Aktivitäten. In einem Werk oder in mehreren Ländern. Und sie wollen möglichst einen Dienstleister beauftragen. Dabei kommt ihnen unser breites Spektrum entgegen.

Auch die „Arbeitnehmerüberlassung“ hat zum guten Geschäft im ersten Quartal beigetragen. Nimmt die Nachfrage nach Leiharbeit ebenfalls zu?

HENNERICI: Die Arbeitnehmerüberlassung hat in Deutschland einen geringen Penetrationsgrad von 1,5 Prozent. In England und den Niederlanden liegt der Grad bei sechs Prozent. Wenn man sich umsieht, nehmen alle Personaldienstleistungen an Fahrt auf. In diesen Service sind wir nicht bewusst strategisch gegangen, sondern den haben Kunden von uns angefragt. Noch ist das Geschäft klein. Wir machen damit zur Zeit nur etwa 30 Millionen Euro Umsatz, doch das Wachstum ist sehr stark.

Zuletzt kamen Neukunden wie Bosch in Brasilien und Nutrition in China hinzu. Funktioniert Ihre Reise ins Ausland wie bei Bosch oft auf dem Trittbrett deutscher Firmen?

HENNERICI: Sie funktioniert auf dem Trittbrett aller Firmen, bei denen wir den Einstieg geschafft haben. Bei General Motors war es erst nur Detroit, dann sind wir mit nach ganz Europa gegangen, und schließlich mit nach China. Expansion funktioniert am besten, wenn uns Kunden mitnehmen. Bosch, Daimler und VW sind da typisch, aber unsere Beispiele kommen nicht nur aus Deutschland.



Voith-Vorstand Martin Hennerici: Wachstumspotenzial sieht er noch "überall wo unsere Kunden zu Hause sind".



Industrial Services: Weltweit übernehmen Voith-Mitarbeiter für die Industrie Dienste wie das Toolmanagement bei Liebherr.

Wie hoch ist der Anteil Ihres Geschäftes mit Neukunden, und kommen sie auch aus bisher nicht beachteten Branchen?

HENNERICI: Tja, das kommt darauf an: Werten wir nun Bosch in Brasilien als Neukunden? Meist kommen jedenfalls neue Standorte hinzu, die zu vorhandenen Kunden gehören. Unser Zuwachs kommt überwiegend aus den Branchen unseres Kerngeschäftes, also Automobilbau und Chemie. Neue Industrien erschließen wir mitunter, aber sie machen einen Bruchteil unseres Gesamtgeschäftes aus. Das ist auch logisch, denn da wo man schon stark ist, kann man noch stärker werden. Wir sprechen dieselbe Sprache wie unsere Kunden und suchen in den Ländern gezielt Industriecluster ihrer Branche als unseren Nährboden.

Der Gesamtkonzern generiert 77 Prozent seiner Umsätze im Ausland. Wie hoch ist der Anteil bei Industrial Services?

HENNERICI: Wir erzielen rund 500 Millionen Euro in Deutschland von knapp eine Milliarde Euro insgesamt. Wir können den Anteil also auf über 50 Prozent beziffern.

In welchen Ländern sind Ihre Dienste besonders gefragt?

HENNERICI: In unseren Herkunftsländern. Seit der Übernahme von Premier in den USA ist es zusätzlich das angelsächsische „Homefield“. Voith selbst bringt historisch betrachtet Wurzeln aus Europa mit. Nach wie vor ist Deutschland unser stärkster Markt. Stark vertreten sind wir in Nord- und Südamerika, England und vielen anderen europäischen Ländern. Voith Industrial Services ist heute in über 20 Ländern aktiv. In einigen fahren wir eine Mehrmarken-Strategie. Wir haben ja starke Marken dazugekauft: erst der Einstieg in die DIW, dann die Übernahme von Premier von Dürr und andere namhafte Marken mehr. Langfristig werden wir die Marken aber alle unter dem Voith-Dach zusammenführen. Als Marke „Voith Industrial Services“ treten wir schon in Ländern wie Brasilien auf.

Wo locken Regionen noch mit Wachstumspotenzial?

HENNERICI: Überall, wo unsere Kunden zu Hause sind. Insbesondere die aus der Automotive- und Chemiebranche.

China und Indien sind die Wirtschaftsmächte der Zukunft, dort sehen wir die größten Chancen. In China sind wir noch nicht so stark und in Indien noch gar nicht vertreten. Dort ist noch viel Raum. Aber auch in den von uns besetzten Märkten in Europa und den USA sehe ich riesiges Potenzial.

Mit welcher Gesamtstrategie ist Ihre Expansion hinterlegt?

HENNERICI: Unser grundlegender Gedanke ist: Die industriellen Wertschöpfungsketten sind global zu betrachten. Das sieht man daran, woher überall Komponenten kommen. Dies wird sich auf den industriellen Service übertragen. Der „global footprint“ ist für uns entscheidend, um die Kernindustrien und -aktivitäten zu begleiten. Service-Lösungen für Liegenschaften, also Facility Management, und alle mit der Fertigung verzahnten Leistungen, für uns das Geschäftsfeld Process, bilden dabei unsere Schwerpunkte. Mit dieser einfachen Strategie wachsen wir heute zweistellig. Und zwar organisch! Dieses Tempo werden wir auch künftig halten.

Wie bereiten Sie Ihren Markteintritt jeweils vor?

HENNERICI: Wir arbeiten gerade parallel am Einstieg in der Türkei, in Russland, Rumänien und Indien. Dazu gehört zunächst eine Marktanalyse: Wo sind die Industrien? Wie wachsen sie? Wie operiert der Wettbewerb? Wo finden sich Cluster unserer potenziellen Kunden? In Russland ist dieser Nährboden in St. Petersburg, in Indien ist es Pune. Das Beste ist zweifelsohne Hand in Hand mit einem Kunden neu in ein Land zu gehen. Aber wir haben das Geschäft ja nicht vor acht Jahren begonnen, sondern sind eigentlich mit Premier und DIW als Marken schon Jahrzehnte im Ausland präsent.

Ist das überhaupt ein Vorteil?

HENNERICI: Dazu fällt mir eine Anekdote ein: In Russland sind wir unter der Brand Premier angetreten, und als wir dort General Motors unsere Dienste anboten, hieß es: „Ihr seid doch schon bei uns!“ Ein kleiner, lokaler Anbieter hatte sich nach uns benannt und unsere Referenzliste gleich mit

verwendet. Also mussten wir aufklären: „Das sind wir nicht!“ Die Marken-Täuschung flog auf, und wir waren drin. Das hat uns gezeigt, wie gut der Ruf der Marke Premier ist.

Bis wann muss der Break Even erreicht sein? Haben Sie sich aus Ländern auch schon wieder verabschiedet?

HENNERICI: Eigentlich eine nahe liegende Frage. Aber wir haben für den Break Even keine zeitliche Vorgabe. Je nach Entwicklungsstand des Marktes dauert es eben länger oder kürzer. Es gibt unterschiedliche Schwierigkeitsgrade für den Erfolg. In neue Märkte kann man erfolgreich organisch eintreten. Ein später Einstieg erschwert einen schnellen Erfolg, mit Akquisitionen geht das in gestandenen Märkten oft schneller. Aus Ländern zurückgezogen haben wir selbst uns eigentlich noch nicht. Nur aus Portugal, weil unser Kunde General Motors dort sein Werk geschlossen hat.

Welche objektivierbaren Erfolgsfaktoren stellen Ihres Erachtens dauerhaft die Präsenz in einem Land sicher?

HENNERICI: Vor allem dass unsere Kunden in dem jeweiligen Land präsent sind. Zweitens muss das politische Umfeld die Möglichkeit zulassen, Geschäfte zu machen, indem etwa Outsourcing akzeptiert ist. Drittens sagte ich schon zum Zeitpunkt: Je eher desto besser. Und das Vierte ist wünschenswert, nämlich die Clusterbildung mit unseren Industrien.

Der Konzern investiert über 200 Millionen Euro in Forschung und Entwicklung. Wie viel davon in Industrial Services?

HENNERICI: (schmunzelt) Von der Natur unserer Sache her weniger. Wir investieren ein Prozent unseres Umsatzes und 20 bis 25 Prozent unseres Gewinns in die Entwicklung von Services. Meist handelt es sich darum, Best Practices von

einem Standort auf alle anderen zu transferieren. Dieses Know-how muss zusammengeführt, in der Qualität gesichert und weitergegeben werden. Wissensmanagement also. Ein schönes Beispiel sind unsere Rail-Services. Voith Turbo liefert ja Komponenten für Loks. Ein Kunde fragte irgendwann nach komplettem Service bis hin zu Wartung und Instandhaltung. Unser Projektteam hat das mit einem externen Berater geprüft und daraus für uns ein Geschäftsfeld entwickelt.

An welchen Service-Innovationen arbeiten Sie gerade?

HENNERICI: An diversen, insbesondere an Service-Paketen für die von uns betreuten Motorenfabriken. Wir legen einen Filter-Service für die Automobil- und Chemieindustrie auf. Wir entwickeln das Tool-Management für die Fertigung und Wartung von Werkzeugen weiter. Wir starten mit Pilotanwendungen, die wir dann ausrollen.

Services versprechen gute Margen. Deutsches Know-how ist weltweit gefragt, aber auch zu guten Preisen zu verkaufen?

HENNERICI: Unsere Margen sind von zwei Faktoren getrieben – vom Kundennutzen und von der Wettbewerbssituation. Zwischen diesen Achsen bewegt sich das Spektrum unserer Preisgestaltung. Einen Facility-Service wie die Grünpflege haben wir nur als Teil eines Komplettangebotes im Programm. Andererseits verfügen wir wie kein anderer Anbieter über Kernkompetenzen im Engineering von Prozessen, die einen hohen Kundennutzen versprechen. Wir verstehen uns als Premium-Anbieter, die beim Kunden einen Unterschied machen können, und verlangen darum Premium-Preise. Wenn wir bei einem höheren Preis keinen deutlichen Nutzen bieten könnten, würde uns kein Kunde nehmen. Zudem könnten wir bei geringeren Einnahmen unsere Service-

VOITH - MARKE FÜR DIE SCHLÜSSELINDUSTRIEN DER WELT

Die traditionsreiche Industriegütermarke Voith steht weltweit für Produkte zur Papierherstellung, Energiegewinnung und Mobilität sowie für Industrie-Dienstleistungen. Das vor über 140 Jahren gegründete Familien-Unternehmen ging aus einer Schlosserei im baden-württembergischen Heidenheim hervor und vereint heute als Arbeitgeber fast 38 000 Mitarbeiter rund um den Globus. Etwa jedes dritte Blatt Papier auf der Erde kommt aus Maschinen dieser Marke, darunter jeder chinesische Geldschein. Ein Drittel der globalen Wasserkraft gewinnen Turbinen von Voith Siemens Hydro, darunter im weltgrößten Wasserkraftwerk Itaipú. Antriebs- und Bremssysteme sind die Spezialität von Voith Turbo; so kam vor zwei Jahren mit der neuen „Maxima 40

CC“ die bislang stärkste Lok ihrer Art auf den Markt. Der Konzernbereich „Voith Industrial Services“ zählt sich zu den „führenden Anbietern von technischen Dienstleistungen für Schlüsselindustrien“ und trug im vergangenen Geschäftsjahr rund 800 Millionen Euro zu den über vier Milliarden Euro Gesamtumsatz bei. Damit verbuchte der Dienstleister über 20 Prozent mehr Umsatz oder 13 Prozent mehr bereinigt um die Konsolidierungseffekte durch die Übernahme der Hörmann Industrietechnik. Weitere Dienstleistungsmarken unter dem Voith-Dach sind DIW, Premier MMS und Ermo; letztgenannte erst seit der Übernahme der gleichnamigen Firmengruppe im vergangenen Februar. Vier Monate zuvor war mit SIS ein Dienstleister für die Petrochemie,

Chemie und Kraftwerke in Dänemark dazu gekommen. Voith Industrial Services unterhält weltweit 150 Standorte, beschäftigt rund 19 000 Mitarbeiter und setzt weiter auf Expansion. Der Konzernbereich reklamiert für sich die Kompetenz in „Facility“ und „Process“: Die Process-Mannschaft bietet produktionsnahe Dienstleistungen zur Betreuung technischer Anlagen über den gesamten Lebenszyklus. Das Facility-Team übernimmt Gebäude- und Anlagendienste für Industriekunden. Zu den zahlreichen BtoB-Kunden gehören Windparkbetreiber und andere Energieerzeuger, die Lebensmittel- und Schwerindustrie, die Automobilindustrie, die Chemie- und Pharmaindustrie sowie der Maschinen- und Anlagenbau. ←

Entwicklung auch nicht so gestalten, dass von ihr wiederum unsere Kunden profitieren.

Mit der Konsolidierung in der Industrie nimmt die Bedeutung einzelner Kunden zu. Was bedeutet das für den Vertrieb?

HENNERICI: Unser Vertrieb arbeitet auf zwei Ebenen. Im Key Accounting gibt es zentrale Ansprechpartner, die sich global um die Kunden kümmern. Zum zweiten agiert vor Ort der Standort-Manager als unser bester Vertriebsmann. Denn eine vertrauensvolle Zusammenarbeit fußt auf der persönlichen Beziehung.

Mit welcher Struktur unterstützen sie Ihren Vertrieb?

HENNERICI: Wir unterhalten keine Vertriebsgesellschaften, sondern arbeiten mit operativen Service-Gesellschaften.

Dem Personal wird in punkto Internationalisierung eine wichtige Rolle zugeschrieben. Wie rekrutieren Sie Ihres?

HENNERICI: Die Internationalisierung begann für uns wie gesagt mit der Übernahme von Premier in den USA. Danach hat unsere Stammbesellschaft erst mal Englisch

besteht aus unseren Referenzen. Am Ende des Tages fragt unser Kunde nämlich: Wo macht ihr diesen Service denn schon? Unser Marketing ist mehr oder weniger dafür da, diese Referenzen zu kommunizieren. Viel vermitteln wir übers Internet, aber wichtig ist vor allem das persönliche Gespräch. Dafür entwickeln wir zentral das Wording und stellen Präsentationen abrufbar ins Intranet. Die Hauptaufgabe unseres Marketings ist die Größe unserer Marke zu schützen und zu stützen.

Bedienen Sie sich dafür lokaler oder globaler Agenturen?

HENNERICI: Wir haben eine Lead-Agentur in Deutschland und arbeiten mit zertifizierten Agenturen in den USA, in China und Brasilien, die teilweise auch für die anderen Voith-Töchter arbeiten.

Die deutsche Wirtschaft gilt als Exportweltmeister, tut sich aber schwer, mit Dienstleistungen nachzureisen. Warum?

HENNERICI: Das muss man richtig einordnen. Viele Dienstleistungen sind ein lokales Geschäft. Wie aber will ein Friseur weltweit tätig sein? So viele Dienstleistungen

»Meine Warnung: Eine Internationalisierung kostet viel Geld. Meine Empfehlung: Treiben Sie keine Fernstudien. Platzieren Sie fähige Leute vor Ort.«

lernen müssen. Heute ist Zweisprachigkeit erste Pflicht. Konzernsprache ist Englisch. Beim starken inhaltlichen Fortschreiten müssen Sie immer Leute einstellen, die mehr wissen als die Vorgänger. Richtiges Recruiting, aber auch Retention im Sinne einer vertretbar langen Verweilzeit sowie die Aus- und Fortbildung sind die drei wesentlichen Stellräder in unserer Personalarbeit.

Was zeichnet für Sie den internationalen Vertriebler aus?

HENNERICI: Wir haben keine internationalen Vertriebler. Sehen Sie: Unsere Kunden sind größer als wir. Wir haben es beim Kunden mit weltweit agierenden zentralen Einheiten und mit einzelnen starken Werken zu tun. Unser Key Accounter trifft dabei meist auf den international operierenden Einkauf, unser lokaler Standortleiter betreut das Werk vor Ort. Er muss wie ein Unternehmer agieren. Diese Fähigkeit ist grundlegend. Sein Geist ist beseelt von Entrepreneurship. Er denkt und fühlt auch so, als wäre es sein eigenes Unternehmen. Wir müssen ihm spürbar die Freiheit geben. Nur bei Risiken muss unsere Unterstützung sichtbar greifen. Beim Einstieg setzen wir begrenzt auf Leute von hier. Mittelfristig planen wir immer mit einem Platzhirsch.

Welche Bandbreite hat Ihr Marketingmix?

HENNERICI: Unser Mix reicht vom Internetauftritt über Imageanzeigen und Kunden-Events bis zu Messen. Das klassische Repertoire also. Aber unser bestes Marketing

gibt es also gar nicht, die zu exportieren sind. Eine gute Geschäftsidee kann man immer ausrollen. Dann muss man aber vor Ort sein, und dann fließt dieses Geschäft ins Bruttosozialprodukt des jeweiligen Landes ein.

Die Internationalisierung folgt im Vertrieb vieler Unternehmen zu oft dem Bauchgefühl, sagen Experten. Was würden Sie jedem Unternehmer raten?

HENNERICI: Zunächst müsste ich warnen: Das kostet viel Geld! Die Welt lässt sich nun mal nicht so eben und kurzfristig mit hohen Renditen erobern. Als echte Empfehlung rate ich: Treiben Sie keine Fernstudien! Platzieren Sie einen fähigen Mitarbeiter über ein Jahr dort, damit er Kontakte knüpft, Marktforschung betreibt und den Wettbewerb studiert! Vor Ort zu sein ist zentral wichtig, ein langwieriger Prozess und kostet Geld. Dass eine weitere Internationalisierung für die deutsche Wirtschaft dringend nötig ist, darüber besteht glaube ich kein Zweifel.

Schwimmt die deutsche Wirtschaft derzeit nur auf der Erfolgswelle der wachsenden Auslandsmärkte oder bleibt sie aus eigener Stärke heraus exzellent im Export?

HENNERICI: Gerade der Maschinen- und Anlagenbau bleibt stark im Export. Der chinesische Markt wird dabei für uns entscheidend sein. Der zweitwichtigste Markt ist Indien. Im internationalen Vertrieb sehe ich als maßgeblich die Nachfrage in Asien an, die groß bleiben wird. Wer dort erfolgreich agiert, bleibt generell erfolgreich. ←