



Bereit für die C-Klasse: In Nachbarschaft zum Autowerk in Tuscaloosa fertigt Boysen die kompletten Abgassysteme.

Das hohe „C“ der Globalisierung

Bilder: Volk

Der Abgastechnik-Spezialist Boysen rüstet alle auf der MRA-Plattform gebauten Modelle von Mercedes aus. Neben dem Prestige-Erfolg unterstreicht das Beispiel, wie extrem die Anforderungen an **MITTELSTÄNDLER** sind, wollen sie bei der Globalisierung Schritt halten.

Den „Mercedes Drive“ runter, entlang dem langgestreckten Werksbau des gleichnamigen deutschen Autobauers, dann über eine pfeilgerade Straße ein paar Minuten durch ein Waldstück und schon schimmert im sanften Licht Alabamas silbern die Fassade eines modernen Industriebaus. Am Eingangsbereich angeflanscht ist ein Rundbau. Zum Anbringen des Firmenlogos hat es noch nicht gereicht.

Drinnen werden bereits die ersten Abgasanlagen für die Vorserienmodelle der neuen Mercedes-Benz C-Klasse produziert, welche im benachbarten Mercedes-Werk seit Mitte Januar vom Produktionsband laufen. Anhand der Vorserie werden Prozesse und Abläufe überprüft und optimiert. Mitte Juni muss alles sitzen, wenn die neue C-Klasse dann auch in Tuscaloosa, Alabama, in die Serienproduktion geht.

Bei Mercedes machen sie gerade ein Riesending daraus. Denn erstmals wird das wichtigste Volumenmodell der Schwaben auf vier Kontinenten in den Werken Bremen, Peking, East London

(Südafrika) und eben Tuscaloosa gefertigt. Innerhalb von sechs Monaten laufen alle Werke an und im gleichen Zeitverlauf geht die C-Klasse in den Verkauf. Möglich macht diesen globalen Synchron-Lauf der Einsatz der Mercedes Rear Wheel Drive Architecture (MRA), auf der dann die C-Klasse in aller Welt auf gleich hohem Qualitätsstandard gefertigt wird. Jason Hoff, Leiter des Mercedes-Werks in Tuscaloosa, spricht von „einer großen Herausforderung“; die C-Klasse-Produktion aufzubauen und gibt zu: „Die Spannung ist hoch“.

Das gilt auch für den neuen Nachbarn Boysen. Wo der Großkonzern Daimler schon das hohe C der Produktionskunst anwenden muss, um eine globale Fertigung für die C-Klasse zum Laufen zu bringen, sind die damit verbundenen Herausforderungen für das Unternehmen aus dem Nordschwarzwald nicht geringer.

Das auf Abgastechnik spezialisierte Unternehmen strebt – angetrieben von seinem energiegeladenen Chef Rolf Geisel – seit Jahren von Umsatzrekord zu

Umsatzrekord. Selbst im Krisenjahr 2009 fiel die Delle kleiner als in der Branche aus. Eine „großartige Entwicklung“ attestiert der einstige VDA-Präsident Bernd Gottschalk, der die Zulieferbranche kennt wie kaum ein Zweiter. Was er damit meint, dokumentieren Zahlen: In den vergangenen zehn Jahren hat die Boysen Gruppe den Umsatz von 406 Millionen Euro auf 1,02 Milliarden mehr als verdoppelt, für 2014 stehen 1,23 Milliarden im Plan und schon 2016 könnte die Marke von 1,5 Milliarden fallen. Den für 2014 angepeilten Umsatz erwirtschaftet der Abgasspezialist mit dann 2 400 Mitarbeitern: „Das sind Kennzahlen, die von hoher Produktivität und Effizienz künden“, sagt Gottschalk.

Von Rekord zu Rekord

Mit dem Erfolg des vergangenen Jahrzehnts hat Boysen das Selbstbewusstsein eingesogen, das es braucht, um den Mercedes-Großauftrag anzupacken: Das Unternehmen ist Generallieferant für die auf der MRA-Plattform gebauten Modelle, deren Produktion nun mit der

C-Klasse beginnt. Alleine die neue Generation des Brot- und Buttermodells von Mercedes steht für ein Absatzvolumen von weltweit etwa 400 000 Einheiten jährlich, hinzu kommen weitere auf der Plattform gebauten Fahrzeuge wie etwa die E-Klasse und der GLK. Und Boysen ist ja nicht nur Lieferant, der Abgastechnik-Spezialist ist Systempartner für den Hersteller.

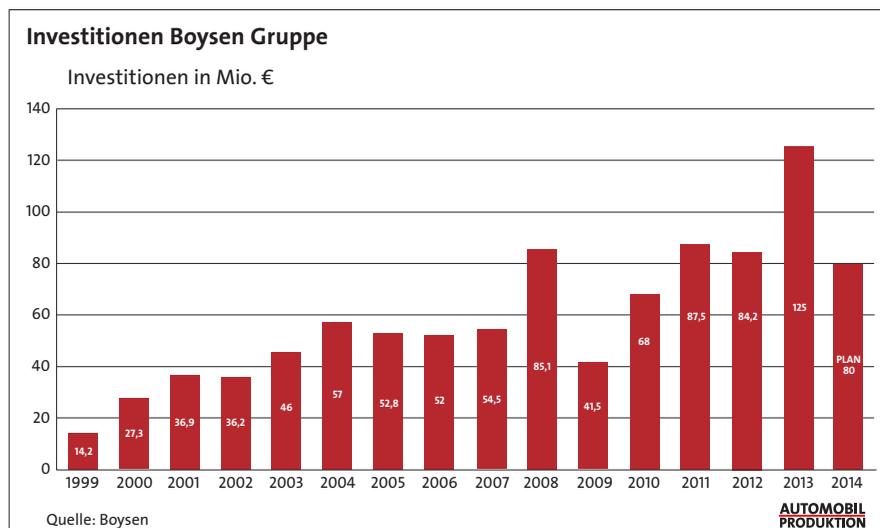
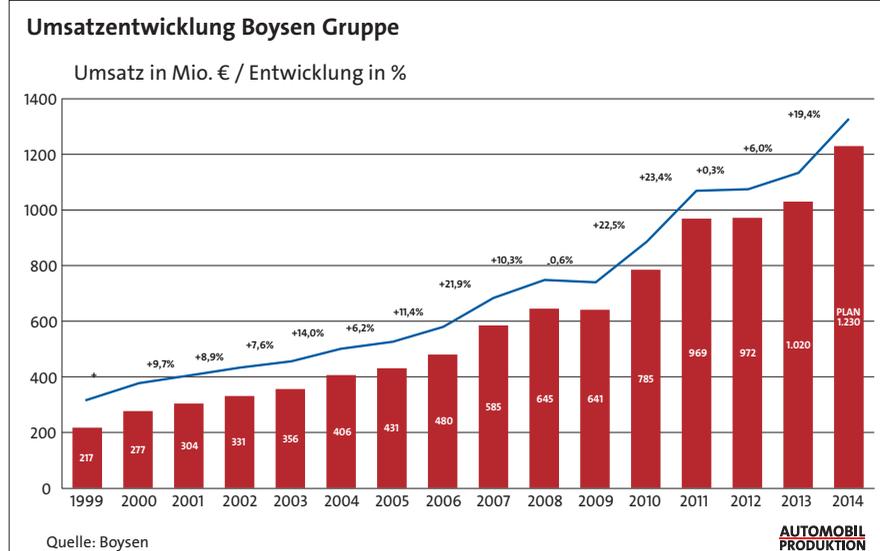
Der Deal mit Daimler bietet den Nordschwarzwäldern glänzende Perspektiven, ihre ohnehin starke Position bei den Premiumherstellern noch weiter auszubauen. Boysen ist quasi Haus- und Hoflieferant für diese. Mit den drei Herstellern Audi, BMW und Mercedes-Benz macht der Zulieferer 90 Prozent des Gesamtumsatzes. Besonders profitiert das Unternehmen dabei vom Wachstum der Premiums in kompakteren Segmenten: „Wir sind vom Wachstum der deutschen Premium-Marken abhängig“, räumt Geisel unumwunden ein.

Vier neue Werke in 24 Monaten

Um aber auch weiterhin an diesem partizipieren zu können, sind erhebliche Anstrengungen erforderlich, da dieses Wachstum zunehmend global stattfindet. Nach Überzeugung von Bernd Gottschalk werden langfristig nur jene Zulieferer erfolgreich am Markt bestehen, die die globale Strategie der Hersteller mitgehen können: „Das stellt für mittelständische Unternehmen eine enorme Herausforderung dar“

Im Falle der Boysen-Gruppe, die mit Blick auf die wirtschaftlichen Kennzahlen dem Mittelstand zwar entwachsen ist, diesem von der Unternehmensform her jedoch zugeordnet werden kann, heißt das: Alleine für die Belieferung der C-Klasse wurden binnen 24 Monaten vier neue Werke auf vier Kontinenten auf die grüne Wiese gestellt. Innerhalb der nächsten sechs Monate müssen die vier Werke hochlaufen. Das Investitionsvolumen liegt bei rund 160 Millionen Euro. Dabei ist mit Mercedes zwar der dickste Brocken verbunden, weitere Investitionen kommen aber hinzu.

Hatte Boysen 2012 zehn Standorte weltweit, werden es Ende 2014 schon 17 sein. Für das Wachstum musste Boysen insgesamt 280 Millionen Euro investieren. Da kommt selbst der schwäbische Schaffer Geisel ins Schnaufen. „Extrem“ nennt er die Herausforderungen und: „Für uns ist das von der logistischen Seite nur dadurch zu händeln, dass die Werke alle im Baukastensystem gebaut wer-



den. Gebäude und Produktion, alles ist identisch. Es gibt einen Plan, den ziehen wir an allen Standorten durch.“

Das gilt nicht nur für die Hülle, sondern auch für das, was in den Werken passiert. Außer der Qualität der Produkte hat Boysen den Erfolg der vergangenen Jahre der ausgefeilten Just-in-Sequence-Produktion zu verdanken: „Sperlige Güter wie Abgasanlagen über weite Strecken zu transportieren verursacht viel zu hohe Kosten.“

Geisel hat früher als andere erkannt, dass die Differenzierung zum Wettbewerb nicht über das Produkt an sich erfolgt („alle großen Anbieter im Markt sind in der Lage, leistungsfähige Abgastechnik zu entwickeln und herzustellen“), sondern dass das Fertigungskonzept den Unterschied ausmacht: Wer kann wo in der Welt die Hersteller am besten mit qualitativ hochwertigen Produkten versorgen? Boysen hat die Lö-

sung gefunden: Gefertigt wird vor Ort nur das, was der Hersteller bestellt und die Anlagen werden genau in der Reihenfolge direkt ans Montageband geliefert, in der sie benötigt werden. Bereits 1994 hat Boysen in Salching (Bayern) die damals weltweit erste Just-in-Sequence-Fertigung für Abgasanlagen in Betrieb genommen und sich damit den Weg in die Wachstumsmärkte der Welt selbst vorgegeben. Seinen 20. Geburtstag feiert Geisels Erfolgsmodell mit dem Anlauf der neuen C-Klasse.

Identische Prozesse weltweit

In Tuscaloosa läuft das nicht anders ab als in Achim (Bremen), Langfang, East London oder in Ingolstadt, wenn Boysen dort 2015 ein weiteres Werk für die Bestückung des neuen Audi A4 mit Abgasanlagen in Betrieb nimmt: 400 Minuten vor Produktion geht elektronisch die Auftragsnummer für das zu bestückende



„Ohne Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit würde man das nicht machen“. Boysen-Chef Rolf Geisel im neuen Werk in Tuscaloosa, einem von vier Werken für die neue Mercedes C-Klasse.

Fahrzeug ein, dann läuft der Prozess zum Bau der kompletten Anlage durch. Der Automatisierungsgrad ist extrem hoch. Menschen kommen nur bei der Materialanlieferung, der Überwachung der Anlage und bei der Endkontrolle ins Spiel.

Null Fehler-Toleranz

Selbst diesen Anteil würde Geisel am liebsten noch weiter herunter schrauben: „Überall, wo in der Produktion Menschen ins Spiel kommen, gibt es potenzielle Fehlerquellen.“ Der „Faktor Mensch“ verträgt sich nicht mit einem System, bei dem die Produktion eines technologisch anspruchsvollen Produkts in einem zeitlich extrem anspruchsvollen Korridor erfolgt: „Fehler in der Abgasanlage werden nicht verziehen. Anspruch und Erwartung ist hier ein Funktionieren über die gesamte Laufzeit des Fahrzeugs“, benennt Geisel

die Erwartungen der Autohersteller. Wer Fehler produziert, ist raus.

Deshalb ist Boysen mit seiner Fertigung bereits an einem Punkt, den Mercedes mit der C-Klasse erst noch erreichen muss, um die globale Produktion zu veredeln: Egal ob in China, den USA, in Südafrika oder in Bremen: Der Automatisierungsgrad ist überall komplett identisch. Die hinterlegten Daten und Messprogramme sind über alle Werke abrufbar, die technischen Systeme unterscheiden sich nicht. Aufgrund unterschiedlicher Lohnkosten mit unterschiedlichen Automatisierungsgraden zu arbeiten, ist für Boysen kein Thema. Das hat auch ganz praktische Gründe: „Nur so lassen sich die technologischen Herausforderungen überhaupt managen. Würden wir in den verschiedenen Ländern das Produktionssystem variieren, wäre es un-



Handarbeit hat auch in Tuscaloosa Seltenheitswert in der Boysen-Produktion. Die Fertigung ist hochgradig automatisiert. Nur bei der Anlieferung und der Endkontrolle greifen Menschen ein.

denkbar, eine globale Fertigung wie jetzt für Mercedes aufzubauen“, sagt Geisel.

Das gilt auch mit Blick auf die Finanzen. Der Markt ist hart umkämpft, die Margen sind dünn, der Globalisierungsdruck hoch. „Sehr fordernd“, sagt Branchenexperte Gottschalk, seien die Hersteller in dem, was sie von Zulieferern auf der Innovationsseite und bei der Produktion erwarten: „Die OEMs nehmen ihre angestammten Lieferanten schon gerne mit.“ Bei der Unterstützung beim erwarteten „going global“ schaut es dagegen mau aus: Unter Druck gesetzt fühlt sich auch Geisel. Allerdings weniger von den Herstellern direkt, sondern vielmehr von den Gegebenheiten der Branche: „Das Wachstum findet global statt. Es gibt keine Alternative dazu, Werke in den Wachstumsmärkten zu bauen“, stellt er in seiner schwäbisch-trockenen Art fest.

Hohe Vorleistungen erwartet

Für Unternehmen wie Boysen bedeutet das, so Gottschalk, „erheblichen unternehmerischen Mut. Die Unternehmen müssen hohe Vorleistung erbringen.“ Bei Boysen sind es 160 Millionen Euro für vier Werke auf vier Kontinenten. Dabei ist es mit dem Bau und der Inbetriebnahme längst nicht getan. So groß die langfristigen Chancen durch einen Auftrag wie den mit der C-Klasse für Boysen sind, von der finanziellen Seite bedeutet er zunächst ein Risiko, denn: Üblicherweise laufen die Verträge wie der zwischen Mercedes und Boysen über einen Fahrzeugzyklus, also über sechs bis sieben Jahre. Das reicht aber nicht zur Refinanzierung der Investition: „Wir sind darauf angewiesen, auch den Nachfolgauftrag zu bekommen“, räumt Geisel ein. Und selbst damit ist es kaum möglich – Beispiel Tuscaloosa – bei Modell-Stückzahlen in der Größenordnung von etwa 100 000 Einheiten jährlich ein Werk wie in Tuscaloosa wirtschaftlich zu betreiben. Zusatzkunden oder -aufträge müssen folgen.

Aber Geisel vertraut da ganz auf die Qualität seiner Produkte und die Überlegenheit des eigenen Produktionssystems: „Ohne Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit würde man so ein Projekt nicht umsetzen.“ Bereut hat er bis jetzt nur eines: Den runden Verwaltungsbau am Produktionsgebäude. Den hält der in allen Lebenslagen auf Effizienz getrimmte Boysen-Chef für modischen Firlefan: „Sieht gut aus, ist aber eine Wahnsinns-Platzverschwendung.“

Frank Volk ■