

# Der WirtschaftsReport

Nachrichten und Kommentare

Mai 2012

4. Jahrgang

**VERNÜNFTIGE INDUSTRIEPOLITIK** generiert Investitionen, Wachstum und Arbeitsplätze:

## Deutsche Industrie brilliert als Zuglokomotive

> Günter Spahn

Seit 65 Jahren ist die Hannover-Messe – zu Beginn hieß sie noch Export-Messe – Spiegelbild der Innovationsstärke der deutschen Industrie. Die Attraktivität als führende internationale Technologiemesse kam auch durch die 5.000 Unternehmen aus 69 Ländern zum Ausdruck, die sich auf 172.000 Quadratmeter präsentierten. Im Mittelpunkt der Hannover-Messe 2012 standen Produkte und Lösungen für mehr Nachhaltigkeit. Das diesjährige Partnerland China zeigte seine Referenz vor Hannover mit 460 Ausstellern, die bisher größte Industriepresentation außerhalb Chinas.

Die Hannover-Messe ist aber vor allem auch immer ein guter Zeitpunkt für eine Bestandsaufnahme der deutschen Industrie. Trotz Schuldenkrise bleibt Deutschland nach Ansicht der führenden Forschungsinstitute auch weiterhin die führende Wirtschaftsnation Europas. Insbesondere die Industrie ist durch ihre Exportstärke die wichtigste Säule der deutschen Volkswirtschaft. Sie zeichnet sich durch einen hohen Grad von Wettbewerbsstärke durch innovative und auf den Weltmärkten gefragte Produkte aus. Zusammengefasst – dies war auch die Kernbotschaft bei den Unternehmen auf der Hannover-Messe – zeigt sich auch weiterhin die deutsche Industrie in einer robusten Verfassung.

### Unternehmen rechnen mit steigender Produktion

Bereits 2011 wuchs von allen klassischen Industrieländern – also außerhalb der aufstrebenden BRIC-Länder mit ihrem überdurchschnittlichen Nachholbedarf – das deutsche BIP mit 3% am stärksten. Die gute Entwicklung hält nach den Prognosen des Frühjahrsgutachtens auch weiterhin an. Gestützt werden die Erwartungen der Forschungsinstitute vor allem durch die Unternehmen selbst. Fast 40% der deutschen Unternehmen rechnen auch in diesem Jahr mit einer steigenden Produktion. Auch nach

Ansicht des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW), Köln, wird auch für das nächste Jahr, 2013, ein Plus von 2% erwartet: Deutschland also weiterhin in der Rolle der wirtschaftlichen Wachstumslokomotive Europas.

Mit der guten Entwicklung geht bereits

konkret der stromverbrauchsintensiven Unternehmen) stellt allerdings die Energiewende dar. „Die Industrie ist als größter Stromkunde auf eine sichere, saubere und bezahlbare Stromversorgung angewiesen“, sagte Keitel, der gleichzeitig darauf hinwies, dass selbstverständlich

mehr Investitionen und somit für mehr Wachstum, Arbeitsplätze und Wohlstand ist aber ein investitionsförderndes politisches Umfeld; dies sind vernünftige Rahmenbedingungen und dazu gehört der Schlüsselfaktor bezahlbarer Energiekosten. Nur wenn die politischen Rahmen-

samtwirtschaftliche Wachstum durch private Ausgaben ganz wesentlich beeinflusst. So wird der Inlandmarkt in Deutschland auch 2012 ca. 3,1 Millionen Fahrzeuge aufnehmen; die deutschen Autoneuzulassungen bleiben weiterhin eine Stütze des gesamten westeuropäischen Pkw-Marktes.



Innovative Großdieselmotoren dokumentieren die Qualität beim Schiffsantrieb auf allen Meeren.

© MAN

jetzt die Entspannung am Arbeitsmarkt einher. Getragen auch durch eine starke Binnennachfrage schaffe die Industrie gegenwärtig rund 500 neue Arbeitsplätze täglich, sagte der BDI-Präsident Hans-Peter Keitel auf der Hannover-Messe. Auch der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) erwartet eine zunehmende Dynamik der Konjunktur. Voraussetzung dafür sei das Ausbleiben von krisenhaften Zuspitzungen auf den globalen Finanzmärkten und keine weiteren Belastungen durch die Wirtschaftspolitik für die Unternehmen.

Ein Risiko für die deutsche Industrie und die weitere gesamtwirtschaftliche Entwicklung Deutschlands (und hier ganz

das Primat der Politik gelte und insofern natürlich die deutsche Industrie die Energiewende mittrage. Aber die Belastung der stromintensiven Firmen durch Stromkosten, die wiederum durch politische Vorgaben getrieben werden, hat natürlich seine Grenzen, wenn etwa Firmen der Aluminium- oder der Stahlindustrie (es gibt weitere Branchen) aufgrund überhöhter Energiekosten in Deutschland nicht mehr wettbewerbsfähig produzieren können und daher gezwungen wären, Produktionsstätten zu verlagern. Die Gefahren sind real. Schon jetzt besteht eine „Subventionsmaschinerie“ zu Lasten der gewerblichen und privaten Stromkunden. Die Voraussetzung für

bedingungen, bewusst in einer globalisierten Welt, stimmen, kann die deutsche Industrie ihre herausragende Position mit Qualitätsprodukten für den Weltmarkt weiterhin behaupten.

### Deutsche Industrieexpertise ist weltweit gefragt

Noch ist Deutschland das einzige Industrieland, das in den letzten zwölf Jahren sein Standing bzw. seinen Anteil am weltweiten Gütertausch mit 8 bis 10% behaupten konnte. Es war immer die Stärke der deutschen Industrie, dass sie ihre Absatzmärkte diversifizieren konnte. Ein gutes Beispiel sind die Chancen in den BRIC-Staaten und hier ganz konkret mit China. Bereits 2011 ist China als Kunde deutscher Produkte vom siebten auf den fünften Platz vorgerückt. Zwar erkennt auch China inzwischen, dass die Bäume nicht in den Himmel wachsen. Aber für viele Schlüsselprodukte, auch im Bereich der klimaschonenden und energieeffizienten Technologien, ist China weiterhin ein wichtiger Markt. Deutsche Industrieexpertise ist dringend in China gefragt.

Große Chancen ergeben sich auch durch die wieder steigenden Nachfragen nach deutschen Industriegütern aus den Vereinigten Staaten. Bereits 2011 wurden die USA beispielsweise im Bereich der deutschen Elektrotechnik- und Elektroindustrie wieder der wichtigste Auslandskunde und haben somit Frankreich von dieser Position verdrängt. Wichtige Impulse erhält die deutsche Industrie auch durch binnenwirtschaftliche Impulse durch den privaten Verbrauch. Bereits im vergangenen Jahr 2011 wurde das ge-

### Stabile Branchen

Eine Domäne des Leistungsvermögens der deutschen Industrie bleibt auch das Bauhauptgewerbe, die Chemische Industrie und vor allem die Elektrotechnik- und Elektronikindustrie, die derzeit ca. 840.000 Beschäftigte in Deutschland hat. Selbst in der Stahlindustrie zeigen sich wieder gute Perspektiven. Die deutschen Stahlhersteller berichten von einer Verbesserung der Auftragslage, obwohl die Branche mit der schwachen Stahlkonjunktur in den südlichen Ländern Europas konfrontiert wird. Belastungen ergeben sich allerdings auch durch die nach wie vor hohen Rohstoffpreise. Derzeit liegen die Preise für Eisenerz mehr als das Dreifache über dem Durchschnitt von 2007. Mit anderen Problemen werden auch die Anbieter schlüsselfertiger Kraftwerke konfrontiert. Beispiele sind neben den fehlenden Rahmenbedingungen für die Investitionsentscheidungen der Auftraggeber vor allem auch Akzeptanzprobleme in der deutschen Öffentlichkeit.

Über das Paradeferd der deutschen Automobilindustrie berichten wir in dieser Ausgabe an anderer Stelle. Die deutsche Automobilindustrie und ihre Zulieferer waren, sind und bleiben eine herausragende Stütze der gesamten Wirtschaft. Gerade durch die Automobilindustrie ergibt sich eine hohe Querschnittsfunktion für andere Branchen. Ein Beispiel ist etwa die bereits erwähnte Stahlindustrie. Viele Unternehmen der deutschen Wirtschaft haben eine hohe Strahlwirkung in die Weltmärkte. Beispiele dafür sind die führenden Autohersteller Audi, Benz, BMW, Porsche und VW oder die Technologie-Konzerne Siemens, Bosch, ThyssenKrupp, MAN (neben LKW riesige Schiffsdiesel, Turbo-Maschinen und Kompressoren) und Linde. Sie alle – und viele weitere Unternehmen – stehen für die innovative Kompetenz der deutschen Industrie, die freilich längst globalisiert aufgestellt ist.

### Inhalt:

**SEITE 2:**  
Stütze der deutschen Exportwirtschaft – Die Automobilindustrie auf Erfolgskurs

**SEITE 4 - 5:**  
ThyssenKrupp auf dem Wege zur diversifizierten Industrie- und Technologiegruppe

**SEITE 6:**  
Deutsches Linde-Engineering bei der Erdgasverflüssigungs-Anlage (LNG) in Hammerfest

**SEITE 7 - 10:**  
Innovative Hightech-Produkte und Lösungen deutscher Unternehmen



Hochwertiger Hightech-Stahl, z.B. aus Duisburg, grenzt sich von Massenstählen ab.

© ThyssenKrupp

**AUTOMOBILINDUSTRIE** bleibt eine Stütze der deutschen Exportstärke:

# Rekordbilanzen und steigende Absatzzahlen



Mercedes-Benz Automobile stehen für Qualität und Lebensfreude ... © Daimler

> Sven Skoglund

Die deutsche Automobilindustrie zeigt sich von ihrer besten Seite und brillierte im abgelaufenen Geschäftsjahr 2011 mit Rekorden bei Erlösen und Ergebniszahlen. Sie unterstrich somit wieder ihre Lokomotivfunktion für die deutsche Wirtschaft allgemein. Erstmals überschritt Deutschland die Exportschwelle „eine Billion“ und erreichte 2011 ein Volumen von 1.060 Milliarden Euro hochwertiger Exportgüter. Einen ganz erheblichen Anteil daran haben die Vorzeigeunternehmen VW-Konzern mit seiner Tochter Audi, Daimler insbesondere mit Mercedes-Benz, BMW sowie Porsche. Nimmt man noch den MAN-Konzern mit seinen Bereichen LKW und Omnibusse und Diesel und Turbo (hier ist die MAN Weltmarktführer bei Schiffsmotoren) hinzu, dann wird die Marktdominanz der deutschen Hersteller in den Bereichen Automobile, Lastkraftwagen und Motoren noch unterstrichen. Die erfreuliche Entwicklung dokumentiert aber auch den Unsinn vieler Meldungen der Vergangenheit. Was mussten wir alles noch Ende 2008 im Umfeld der Finanzkrise in den Zeitungen zur Kenntnis nehmen? Vom Absturz der deutschen

Autobauer konnten wir auch in auflagenstarken Regionalzeitungen lesen. Die Autohersteller hätten die Quittung bekommen für ihre verfehlte Modellpolitik (Nürnberger Nachrichten vom 3.10.2008). Der Trend hin zu spritsparenden Autos sei von den Firmen nicht erkannt worden. Man konnte durchaus bei vielen Meldungen den Eindruck haben, dass eine gewisse ideologische Schadenfreude mit im Spiel gewesen ist. Nein, die Freude am auch leistungsstarken Automobil war und ist auf allen Märkten ungebremst, wie auch jetzt wieder die Absatzentwicklung der deutschen Premiummarken eindrucksvoll belegt. Die Autokrise des Jahres 2008 kam von der Verunsicherung der Verbraucher her; die Leute hielten ihr Geld zusammen, weil sie damals jeden Tag neue Hiobsbotschaften lesen konnten.

### Leuchtturm Automobilindustrie

Die deutsche Automobilindustrie hat die ausländischen Wettbewerber im abgelaufenen Geschäftsjahr geradezu deklariert. Und die Erfolgsstory soll weitergehen. So rechnet etwa der VW-Konzern auch im laufenden Geschäftsjahr mit steigenden Absatzzahlen. VW-Konzernchef Martin Winterkorn will das Wolfsburger Unternehmen „zum Leuchtturm

der Automobilindustrie machen“. In wenigen Jahren will VW, gemessen an den Absatzzahlen, der größte Automobilhersteller der Welt sein. Mit einem Konzernumsatz von 160 Milliarden Euro und einem Betriebsgewinn von 11,3 Milliarden Euro (insgesamt erreichte VW ein Ergebnis von über 16 Milliarden Euro) ist der VW-Konzern insbesondere auch mit seiner Marke Audi – aber auch mit Skoda – weiterhin auf der Überholspur. Herausragend hat die Audi AG zum VW-Konzernergebnis beigetragen. VW ist mit 99,55% quasi Alleinaktionär bei den Ingolstädtern. Audi hat bei einem Umsatz von 44,096 Milliarden Euro (Vorjahr 35,441) mit einem operativen Ergebnis von 5,348 Milliarden Euro (Vorjahr 3,340) eine operative Umsatzrendite von 12,1% (Vorjahr 9,4%) erreicht. Mit 1,3 Millionen Fahrzeugen erzielte 2011 Audi die höchste Auslieferungsziffer in der Unternehmensgeschichte. Der wichtigste Markt noch vor Deutschland war mit 313.036 Auslieferungen China. Damit wird gleichzeitig unterstrichen, dass gerade in den BRIC-Märkten – insbesondere in China – die Attraktivität von Fahrzeugen der Premiumklasse aus Deutschland ungebrochen ist. Von wegen

fung verkauft. Hinzu kamen 264.200 Lieferwagen und schließlich wurden 39.700 Busse abgesetzt. Die Daimler AG will mit einer gewaltigen Offensive mit

tete der BMW-Konzern ein Vorsteuerergebnis von 7,383 Milliarden Euro. Ausgeliefert wurden 1.668.992 Fahrzeuge. Hinzu kamen noch 113.572 Motorräder.



Grundlagen auch für den Erfolg des Sportwagenbauers Porsche ... © Porsche

neuen Modellen, u.a. auch in der Kompaktklasse, sowie mit einer besonders umweltfreundlichen Antriebstechnolo-

### Rekordprämien für Beschäftigte

Alles in allem ist die deutsche Automobilindustrie weltweit nicht nur führend positioniert. Sie stellt mit über 730.000 Beschäftigten auch einen enormen Beschäftigungsfaktor dar. Wohl denen, die bei Audi, BMW, Daimler, Porsche und VW beschäftigt sind. Die Unternehmen schütten an ihre Beschäftigten in Anlehnung der brillanten Ergebnisse Rekordprämien in hoher vierstelliger Höhe aus. Haben da nicht einige Schlauberger, auch in den Medien, noch vor wenigen Jahren Abgesänge auf die Automobilindustrie vorgenommen? Auch viele „Autosachverständige“ lagen mit ihren Einschätzungen absolut daneben. Politiker, die ansonsten der Automobilwirtschaft eher reserviert gegenüberstehen, bekennen sich inzwischen, wie der erste Ministerpräsident der Grünen (Kretschmann in Baden-Württemberg), zum Automobil, das schließlich auch, wir wollen es nicht vergessen, für Lebensfreude und Lebensqualität der Menschen steht.



und schließlich begründet „Freude am Fahren“ den Erfolg von BMW ... © BMW

falsche Modellpolitik ... Der mit VW über gemeinsame Eigner verbandelte und weltweit führende Sportwagenhersteller Porsche berichtete für 2011 über das beste Geschäftsjahr seiner Unternehmensgeschichte. Die Stuttgarter erzielten mit einem Umsatz von 10,9 Milliarden Euro und einem Betriebsergebnis von 2,05 Milliarden Euro eine großartige Umsatzrendite von 18,7%.

Schließlich erzielte der nach der „VW-Gruppe“ zweitgrößte deutsche Mobilitätskonzern Daimler mit den Renommierprodukten von Mercedes-Benz das beste Ergebnis seiner Unternehmensgeschichte. Erstmals überkletterten die Stuttgarter mit einem Umsatz von 106,5 Milliarden Euro die Hürde 100 Milliarden. Mit einem Absatz von 2,111 Millionen Pkw, Lkw, Omnibussen und Lieferwagen wurden die Verkäufe in 2011 um 11% gegenüber 2010 gesteigert. Vor allem das Ergebnis wurde mit 8,76 Milliarden Euro gegenüber 2010 mit einer Steigerung von 20% (Vorjahr 7,27) auf hohem Niveau deutlich verbessert. Die Daimler AG, mit Carl Benz (Mannheim) und Gottlieb Daimler (Stuttgart) Erfinder und Pioniere des Automobils, haben in der deutschen Automobilindustrie ohnehin eine Sonderposition, weil die Mercedes-Benz-Gruppe gleichzeitig der größte weltweit aufgestellte Nutzfahrzeughersteller jenseits der 6-Tonnen-Klasse ist. Im abgelaufenen GJ. 2010 wurden 425.800 Lkw – eine Steigerung von 20% – mit einer hohen Wertschöpf-

gie ihre weltweite Marktposition nochmals verbessern. Derzeit investiert das Unternehmen erhebliche Mittel in seine Traditionswerke Stuttgart, Sindelfingen und Mannheim. Eine anhaltende Erfolgsstory ist auch der weiß-blaue Autobauer BMW. Mit einem Unternehmensumsatz von 68,821 Milliarden Euro sind die Münchener als Anbieter hochwertiger Automobile und Motorräder im Premiumsegment nach der Daimler AG das zweitgrößte Unternehmen der Branche. Mit den Marken BMW, Rolls-Royce und Mini sind die Münchener seit Jahren überdurchschnittlich erfolgreich. 2011 erwirtschafteten

### Deutsche Automobilindustrie (PKW + NFZ) Produktion 2011

PKW	12.980.518	+ 11,5%
In Deutschland produziert	5.871.918	+ 5,8%
Nutzfahrzeuge	1.209.400	+ 26,2%
In Deutschland produziert	439.400	+ 24,3%
Neuzulassungen in Deutschland aktuell Jan. bis April 2012	1.047.800	+ 2%



und die Akzeptanz durch Charme und Eleganz des „CC“ von VW ... © VW

## Der WirtschaftsReport

www.zielgruppen-medien.de

**Verlag:**  
Zielgruppen-Medien Verlag  
Günter und Christian Spahn  
Postfach 11 42; 85421 Erding b. München  
Tel. 08122/48632, Fax 08122/957077  
E-Mail: info@zielgruppen-medien.de

**Herausgeber & Chefredakteur: Günter Spahn**  
guenter.spahn@zielgruppen-medien.de

**Koordination & Layout: Christian Spahn**  
christian.spahn@zielgruppen-medien.de  
**Technische Herstellung/Druck:**  
Frankfurter Societäts-Druckerei GmbH  
Frankenallee 71-81, 60327 Frankfurt/Main

**Copyright:**  
Zielgruppen-Medien Verlag Erding



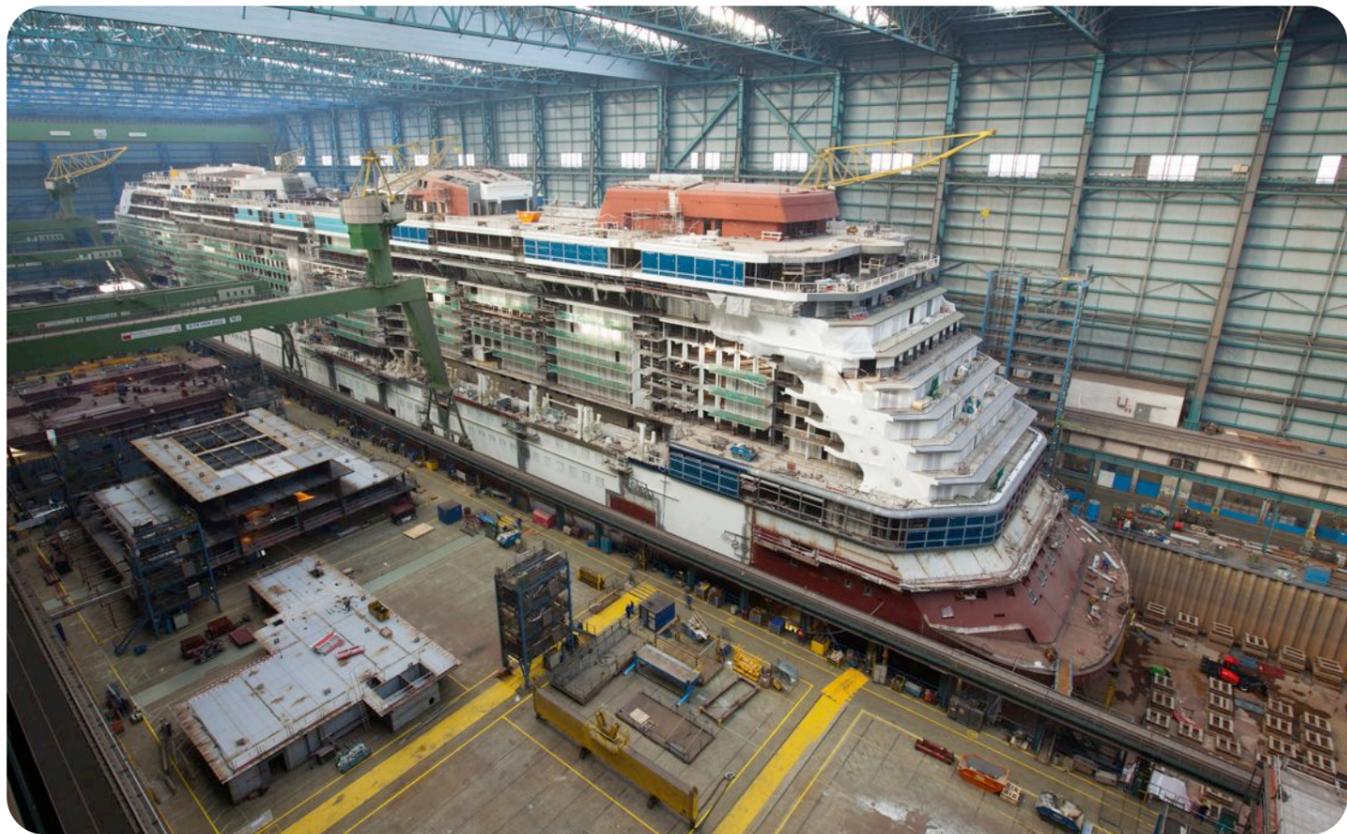
sowie den „Vorsprung durch Technik“, z.B. beim Audi R 8. © Audi

**MADE IN GERMANY** als Garant für Spitzenprodukte mit hoher Qualität:

# Deutsche Industrie-Firmen als Marktführer

> Friedrich Kuckers

Das überdurchschnittlich hohe Ansehen Deutschlands auf den Weltmärkten ist durch die Leistungsstärke der deutschen Industrie wohl begründet. Deutschlands Industrie-Asse haben einen klingenden Namen und sind herausragende Botschafter für das Image unseres Landes. Die deutsche Industrie basiert auf einem breiten Fundament erstklassiger Unternehmen aus allen Branchen, die für technologische Spitzenleistungen für die Umwelt und Gesellschaft stehen. Die deutsche Industrie stellt nicht nur angesehene Weltmarktführer; sie steht für Innovationen, die für eine Technologieführerschaft sorgen. Deutschland ist nicht nur das „Land der Ideen“ – Deutschland ist die Heimat (freilich längst global aufgestellter) großartiger Firmen. Damit sind keineswegs nur die allseits bekannten Umsatzriesen gemeint. Viele mittelständische Firmen, etwa zum Beispiel in der Laser- oder Messtechnik, sind weltweit gesuchte Adressen. Die deutsche Industrie wird von vielen mittelständischen Firmen und von einem breiten Mix großer Weltkonzerne sowie Gesellschaften mit einer Umsatzgrößenordnung zwischen 5 und 15 Milliarden Euro getragen. Neben dem Imageträger Automobilindustrie und Automobilzulieferer mit der „Breitenwirkung“ durch die Marken Audi, BMW, Mercedes-Benz verfügt der Industrie-



Bei riesigen Kreuzfahrtschiffen ist die Meyer Werft in Papenburg Weltmarktführer und ein Werbeträger für deutsche Kompetenzen.

© Meyerwerft

Kunden in aller Welt von Spezialisten hergestellt, die weitgehend in der Breiten-

Wahrnehmung als der vielleicht „deutsche“ aller Industriekonzerne, wie aus Anlass des Firmenjubiläums die „Süddeutsche Zeitung“ schrieb. Die MAN SE, eine deutsche Industrie-Ikone, ist mit einer Geschichte von über 250 Jahren (basierend auf der guten alten GHH – Gutehoffnungshütte) der vielleicht älteste klassische Industriekonzerne, immer innovativ und jung geblieben und heute mit den Aktivitäten Nutzfahrzeuge, Diesel, Turbomaschinen, Kompressoren, Turbinen, Dezentrale Kraftwerke und Getriebe erfolgreich am Markt. Die MAN SE ist z.B. Weltmarktführer bei Schiffsdieseln.

Gleich mit mehreren erfolgreichen Unternehmen ist Deutschland im Bereich der Chemie- und Pharmaindustrie vertreten: BASF, Bayer, Boehringer Ingelheim, Evonik, Henkel und Merck Darmstadt haben auf den Weltmärkten einen herausragenden Klang. Sie alle sorgen für das hohe Ansehen der deutschen Wirtschaft. Schier unendlich wäre die Liste, wollte man alle Firmen mit herausragen-

den Positionen und Produkten nennen. Immer wird die deutsche Industrie, auch im Bereich umsatzstarker Gesellschaften, nicht nur durch die Kapitalgesellschaften repräsentiert. Gerade auch viele Familienunternehmen, zum Teil sogar noch familiengeführt, stehen für die hohe Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Industrie und zwar in den verschiedensten Branchen: Henkel, Boehringer Ingelheim, die Schaeffler Gruppe, Oetker, Merck, Liebherr, Freudenberg, Voith. Weitere große Industrieunternehmen wie VW und BMW werden von Unternehmerfamilien wesentlich im Aktionärskreis strategisch ausgerichtet. Hinzu kommen Familienstiftungen mit der Struktur einer Familienunternehmung. Ein Beispiel dafür ist die Robert Bosch GmbH.

## Die großen „Stillen“

Es wurde bereits erwähnt: Eine Sonderrolle spielen die großen „Stillen“; Unternehmen, deren Produkte eine hohe Querschnittsfunktion in andere Bran-

chen haben. Diese Industrieunternehmen sind im Bewusstsein einer breiten Öffentlichkeit vielleicht nicht so bekannt – dafür läuft ohne ihre Produkte, Lösungen und Verfahren in der Wirtschaft nicht viel. Ein klassisches Beispiel dafür ist die renommierte Linde AG mit ihren zwei Bereichen Gase und Engineering. Ohne Industriegase wäre die Stahlherstellung nicht möglich. Ob Lebensmittel, Fahrzeuge, Medizinpräparate, Frischhaltung, Kunststoffe – immer sind Produkte von Linde wesentlich beteiligt. Auch die Weinheimer Freudenberg-Gruppe ist mit ihrem breitaufgefächerten Portfolio nicht nur ein wirtschaftlich erfolgreiches Familienunternehmen. Mit Hightech-Erzeugnissen in der Schwingungs- und Dichtungstechnik oder mit Spezialschmierstoffen, die sich auch bei extremen Temperaturunterschieden bewähren müssen, sind die Produkte der Weinheimer in fast allen Branchen vertreten. Die größte Tunnelbohrmaschine braucht beispielsweise eine verlässliche Dichtung. Dies gilt auch für die Petrochemie.



Fahrzeugkrane sind eine Domäne von Liebherr.

© Liebherr

standort Deutschland über die Vorzeigebereichen Maschinen- und Anlagenbau, Elektro- und Energietechnik, Umwelttechnologien, Chemie, Pharma, Nahrungsmittel, Medizintechnik und Optik, Hightech-Stähle und Stahlverarbeitung, Produkte und Ausrüstungen für die Infrastruktur, Spezialwerften und sichtbare Leistungen durch die deutsche Bauindustrie (spektakuläre Brücken, Tunnel und Hochbauten).

## Breite Produktpalette

Was stellen diese Branchen alles her? Hightech-Aufzüge, Kaltwalzanlagen, Arzneien, U-Boote mit Brennstoffzellenantrieb, Schiffsdiesel, Turbinen und Pumpen, Spezialstähle, Kunststoffe, Kreuzfahrtschiffe, Getriebe, Hydraulik, Nutzfahrzeuge, dezentrale Energiesysteme, Achsen, Ferngläser, Tunnelbohrmaschinen, Industriegase bis hin zu Produkten der Hochdruck-Dieseldirekteinspritzung von Bosch. Dies sind aber nur einige der gefragten Erzeugnisse und Lösungen – um nur wenige Produktlinien der deutschen Industrie zu nennen. Und oft werden diese Erzeugnisse und Investitionsgüter für

wirkung unbekannt sind. Beispiele dafür sind das schwäbische Unternehmen AL-FING bei Großkurbelwellen oder die Siegener Firma Gontermann-Peipers mit ihren „gewichtigen“ Stützwalzen mit bis zu 265 Tonnen für Walzwerke der Stahl- und Aluminiumindustrie.

Die wichtigsten industriellen „Botschafter“ Deutschlands mit einer Strahlwirkung in Amerika, Afrika, Asien, Australien und Europa sind außerhalb der Automobilindustrie die Investitionsgüter- und Technologiekonzerne wie Siemens mit den Hauptsäulen Energieerzeugung und Energieübertragung, Infrastruktur einschließlich Mobilität (Hochgeschwindigkeitszüge), „Green“-Technologies und Medizintechnik. Die Stuttgarter Bosch-Gruppe mit ihren Aktivitäten Kraftfahrzeugtechnik sowie Industrie- und Gebäudetechnik gehört zu den Unternehmen mit den meisten Patenten. ThyssenKrupp mit den Säulen hochwertiger Stahl und Technologien (Aufzüge und Ausrüstungen sowie Erzeugnisse und Solutions für Industrie, Infrastruktur und Energie- und Umwelttechnik) kann auf eine über 200-jährige Geschichte zurückblicken und gilt in der internationa-

## INDUSTRIE BRAUCHT AKZEPTANZ

# Acht Millionen Industrie-Arbeitsplätze

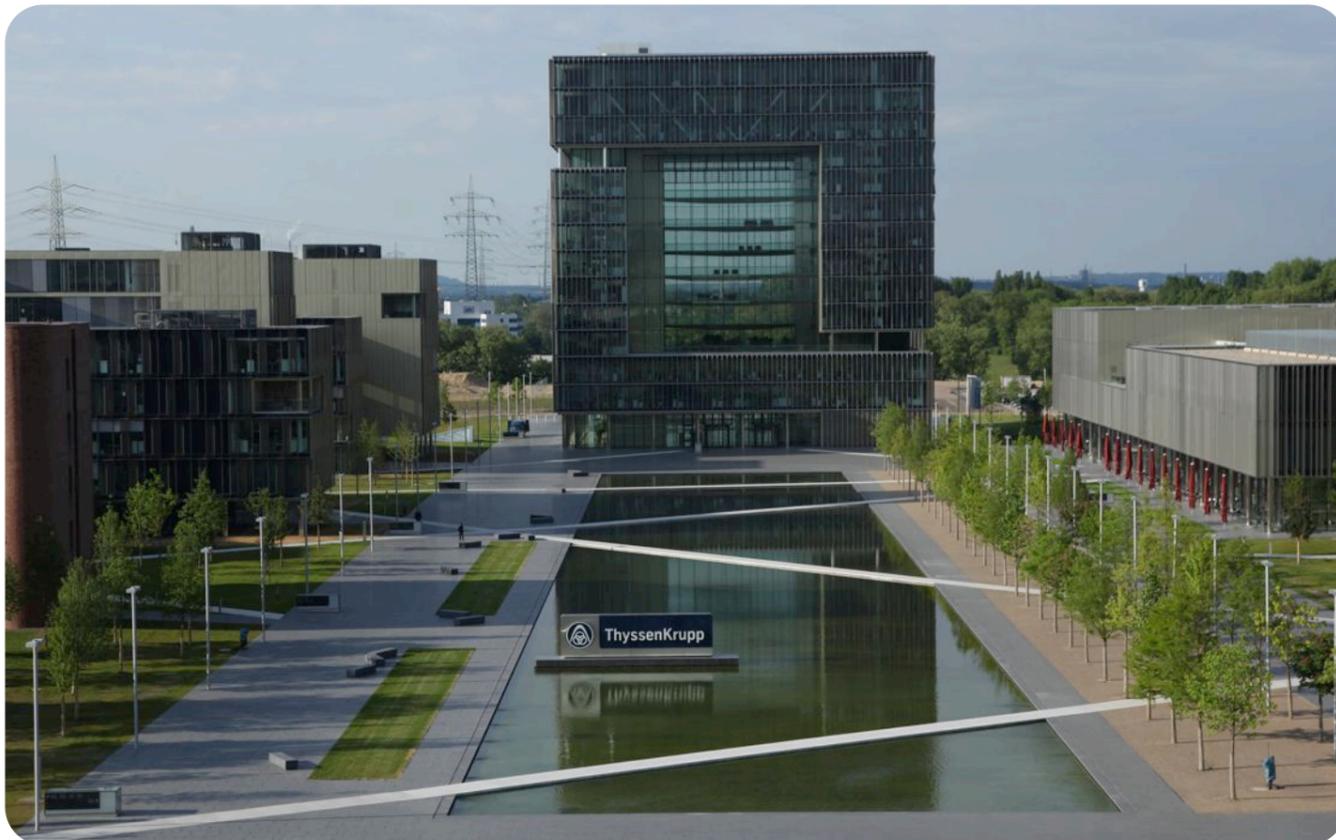
Die deutsche Industrie – dieser Beitrag zeigt es – ist hervorragend aufgestellt. Die Firmen haben als Träger der „Realwirtschaft“ ihre Kraft auch nach der Krise (losgetreten am 15. September 2008 durch die Finanzwirtschaft) eindrucksvoll bewiesen und zur raschen Stabilisierung der deutschen Volkswirtschaft beigetragen. Zwei Drittel des unglaublich schnellen und rasanten Wachstums in den Jahren 2010 und 2011 wurden durch die Industrie abgebildet. Würde man sogar die industriellen Dienstleistungen wie Industrieservice für Wartung usw. hinzurechnen, wären es sogar 75%, die durch die Industrie gesichert wurden. Die Industrie stellt in Deutschland acht Millionen Arbeitsplätze.

Unser Land braucht daher neben mehr Verständnis und Akzeptanz, etwa für infrastrukturelle Notwendigkeiten, vor allem klare und unternehmerisch planba-

re Rahmenbedingungen z.B. nach dem politisch gewollten Ausstieg aus der Kernenergie für die künftige gesicherte und bezahlbare Strom- und Energieversorgung. Die Unternehmen werden mit außergewöhnlichen Herausforderungen – dies hat die Krise gezeigt – durch ihre Innovationsstärke und Herstellung von Erzeugnissen, die auf den Weltmärkten nachgefragt werden, fertig, wenn man sie nur „lässt“ und in kein dirigistisches Korsett zwängt. Die Industrie braucht weniger Staat, mehr Marktwirtschaft und realistische Umfeldbedingungen für Investitionen. Herausforderungen sind durchaus für den Standort Deutschland – bei aller Anerkennung der Vorzüge einer guten Verkehrs- und Infrastruktur – in Sicht.

Dies gilt insbesondere für die energieintensive Industrie in den Bereichen Stahl, Aluminium, Chemie oder Baustoffe (Zement- und Betonherstellung). Strom darf

durch ideologische und unrealistische politische Vorgaben nicht so teuer werden, dass Firmen vom Standort Deutschland vertrieben werden. Wir sind nun einmal eine führende Industrienation, wir leben von der Industrie und deshalb brauchen wir einen Konsens für auseinanderdriftende Interessen etwa in der Infrastruktur. Ein Beispiel möge dies verdeutlichen: Der Job- und Wirtschaftsfaktor Hamburger Hafen als Rückgrat der Wirtschaft in der Hansestadt wird nur über die Elbe erreicht. Die globale Entwicklung nimmt auf deutsche Befindlichkeiten keine Rücksicht. Containerschiffe wurden und werden größer. Deshalb ist eine Elbvertiefung notwendig, wenn Hamburg weiterhin auch im Interesse Gesamtdeutschlands eine tragende Rolle in der Wirtschaft spielen soll. Die Wirtschaft, und ganz konkret die Industrie, braucht mehr Akzeptanz.



Das neue ThyssenKrupp Hauptquartier unweit der Essener Innenstadt ist eine enorme städtebauliche Aufwertung der Ruhrmetropole.

© ThyssenKrupp

## DIVERSIFIKATION VERSUS MONOSTRUKTUR

**A**uch das vom „manager magazin“ ausgemachte „Übel“, demnach Stahl und Hightech-Industriegüter unter einem Dach eine „unheilige Allianz“ seien, ist nicht zu verallgemeinern. Erstens hat ThyssenKrupp mit seiner Aufstellung seit seiner Fusion, von der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 abgesehen, sehr erfolgreich gearbeitet. Dies belegen insbesondere auch die guten Geschäftszahlen von ThyssenKrupp vor der Krise 2009 (siehe Kasten). Zweitens, die Aussage, es gäbe nur noch reinrassige Stahlunternehmen, ist nicht richtig recherchiert. Auch der zitierte Berater, der meinte, Stahl- und Industriegeschäft funktioniere nicht, liegt falsch, wie die Praxis zeigt. Dies belegen die Beispiele der zu den größten Stahlkonzernen gehörenden Konzerne IFC Group (Japan) und Tata (Indien). So produzierte IFC über 31 Millionen Tonnen Stahl (2010) und ist gleichzeitig über seine verschiedenen Töchter ein erfolgreiches Engineering-Unternehmen, stellt Turbinen her und hat – wie ThyssenKrupp – sogar Werftaktivitäten und ist schließlich in der Microelectronic tätig. Die Japaner sehen gerade in ihrer Aufstellung einen wichtigen Erfolgsgaranten.

Noch breiter aufgefächert, jenseits vom Kernbusiness Stahl, ist die Tata-Gruppe. Die zu den größten familiengeführten Gesellschaften gehörende Firma produziert jährlich ca. 23,3 Millionen Tonnen Stahl (2010) und kontrolliert Chemieaktivitäten und Kommunikationstechnologien. Zum Konzern gehören traditionell weltweite Teegesäfte sowie Interessen in der Tourismusindustrie. Bekannt aber wurde in Deutschland Tata durch die Übernahme der britischen Edelmarken Jaguar Cars und Land Rover. Wie man sieht, laufen gerade die Luxusfahrzeuge bei dem auch führenden „Stahlkonzern Tata“ sehr erfolgreich, besser als zu den Vorgängerzeiten, als Jaguar zum amerikanischen Autoriesen Ford gehörte.

Diese wenigen Beispiele erfolgreicher anderer Unternehmen mit Stahlinteressen unterstreichen die Richtigkeit der Diversifikation bei ThyssenKrupp mit Stahl und stahl-nahen Hightech-Aktivitäten im Investitionsgüterbereich.

**REPLIK** auf einen Beitrag im „manager magazin“ zur Zukunft von ThyssenKrupp:

## Totgesagte leben bekanntlich länger

> Günter Spahn

**E**igentlich müsste ein Aufschrei durch das Land gehen. Bei der Politik im Bund und in Nordrhein-Westfalen und natürlich bei den Gewerkschaften hätten alle Alarmglocken läuten müssen, denn immerhin hat das „manager magazin“ in einer Titelstory im Mai-Heft 2012 gar Entsetzliches berichtet: ThyssenKrupp stehe mit dem Rücken zur Wand, schrieb der Chefredakteur in seinem Editorial. Der Konzern, so die Botschaften, sei krank. Das Unternehmen, so plakativ auf der Titelseite, „kämpft ums Überleben“. Alle Chancen des Zusammenschlusses der früheren Traditionskonzerne Thyssen und Krupp seien verspielt. Trotz dieser Hiobsbotschaften blieb aber der Aufschrei aus, weil die Meldungen maßlos übertrieben wurden.

ThyssenKrupp ist auch im weltweiten Maßstab gesehen nicht irgendwer. Der, wie die „Süddeutsche“ einmal so treffend schrieb, vielleicht „deutscheste aller Industriekonzerne“ entstand am 17. März 1999 durch das Zusammengehen der traditionsreichen und Industriegeschichte schreibenden Unternehmen Thyssen und Krupp. Krupp, als eines der

beiden Vorgängerunternehmen, konnte 2011 auf eine 200-jährige Geschichte zurückblicken und auch Thyssen erwarb bereits 1891 alle Anteile der damaligen Steinkohlen-Bergwerk Gesellschaft „Deutscher Kaiser“ – die Geburtsstunde der späteren Thyssen AG. Thyssen und Krupp haben die Entwicklung Deutschlands zum führenden Industrieland maßgeblich geprägt. Daran hat sich, freilich, heute längst global aufgestellt, bis zum heutigen Tage unter dem Namen ThyssenKrupp nichts geändert.

Wenn zu Beginn dieses Beitrages der Begriff „Aufschrei“ gewählt wurde, dann wäre das Wort, so die Hintergründe des Artikels im „manager magazin“ zuträfen, durchaus berechtigt, denn ThyssenKrupp beschäftigt weltweit ca. 180.000 Mitarbeiter. Marktnähe im Ausland und Globalisierung hin oder her: allein in Deutschland sind es fast 70.000 Beschäftigte, die ihr Auskommen durch die Anstellung bei ThyssenKrupp sichern. Wenn ThyssenKrupp also am Abgrund stünde, dann wäre dies in Deutschland eine wirtschafts- und gesellschaftspolitische Herausforderung ersten Ranges. Aber ThyssenKrupp steht weder am Abgrund noch kämpft das Unternehmen um das Überleben. So ist der ganze Artikel im „manager magazin“

ein Gebräu von Halbwahrheiten, Übertreibungen und zugegebenermaßen auch teilweise mit richtigen Analysen, etwa zur Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland, wenn Stromenergie bei stromintensiven Gesellschaften durch politische Vorgaben in Deutschland als Kostenfaktor zu teuer wird.

### Strukturprobleme Montanindustrie

Zweifelsohne haben Unternehmen mit einem Schwerpunkt Montanindustrie enorme Herausforderungen seit Ende des II. Weltkrieges bestehen müssen. Dies galt auch für ThyssenKrupp und seinen Vorgängerunternehmen. Zahlreiche Stahlkrisen – nicht nur durch Überkapazitäten – waren auch in der Bundesrepublik zu bestehen. Länder, die früher als Stahlkunden noch nicht einmal eine nennenswerte Erzeugung hatten, gehören heute zu den großen Stahlproduzenten. Dies gilt für China und auch für Indien. 1956 entstand in Indien unter Federführung von Krupp erstmals durch deutsche Hilfe ein Stahlwerk im gottverlassenen Rourkela. Die Deutschen befanden sich im Wettbewerb mit den Briten und den Sowjets; beide Länder errichteten ebenfalls Stahlwerke auf dem indischen Kontinent. Alle klassi-

schen „alten“ Stahlländer wie Großbritannien – es gibt dort keinen nationalen Stahlhersteller mehr – mussten sich mit dem Strukturwandel, durch schon damals aufstrebende Länder mit eigener Stahlproduktion, auseinandersetzen. Die Deutschen haben den Strukturwandel sogar gut bestanden; immerhin nimmt im Segment hochwertiger Stähle ThyssenKrupp eine herausragende Position ein.

Wenn die Strukturkrisen der europäischen Montanindustrie, die in der Tat schon 1958 den damaligen Krupp-Konzern vor große Herausforderungen stellten, als Beweis des „manager magazin“ erhalten sollen, dass der heutige ThyssenKrupp-Konzern zumindest mit einem seiner früheren Kernunternehmen, nämlich Krupp, „Morbus“-krank sei und dies schon sei gut 50 Jahren, dann ist die Begründung für diesen Beweis schlichtweg Unfug! Der fusionierte ThyssenKrupp-Konzern ist von allen früheren deutschen Montanunternehmen immer noch erfolgreich am Markt.

Weder Klöckner Stahl noch Mannesmann oder Hoesch konnten sich behaupten. Bereits in den siebziger Jahren gab Mannesmann seine Stahlaktivitäten an Thyssen ab. Durch eine spätere Ausrichtung mit einem Schwerpunkt Telekommunikation wurde Mannesmann 1999 zur Begierde des britischen Vodafone-Konzerns; die Technologie- und Montanaktivitäten der ehemaligen deutschen Industrie-Ikone Mannesmann wurden nach der feindlichen Übernahme durch Vodafone zerfleddert. Auch Hoesch konnte 1972 die Stahlkrise alleine nicht überleben und fusionierte mit der niederländischen Hoogovens-Gruppe. Die Unternehmen passten von der Kultur nicht zusammen; die Ehe wurde wieder aufgelöst. Hoesch wurde später bei Krupp integriert. Die Beispiele Klöckner, Hoesch und Mannesmann zeigen deutlich, dass die vermeintlichen Probleme von Krupp grundsätzlich die gesamte Montanbranche betrafen. Auch das größte deutsche Montanunternehmen, die frühere Thyssen AG, musste Herausforderungen bestehen. Das Zusammengehen von Thyssen und Krupp 1999 war daher richtig und hat sich schnell als Erfolgsgeschichte gezeigt.

### Entwicklung Jahresüberschuss ThyssenKrupp AG

2000	559
2001	661
2002	240
2003	597
2004	964
2005	1.079
2006	1.704
2007	2.190
2008	2.276
2009	- 1.873
2010	927
2011	- 1.783

(in Millionen Euro)

Anmerkungen:

Gj. 2000 war das erste volle Geschäftsjahr nach der Fusion zur ThyssenKrupp AG

Gj. 2009 war in der Wirtschaft und Industrie allgemein durch die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 negativ geprägt

Gj. 2011 war erstmals insbesondere durch Wertberichtigungen und Anlaufkosten zweier Stahlwerke in Amerika beeinflusst



ThyssenKrupp-Vorstandschef Dr. Heinrich Hiesinger und Gerhard Cromme (Aufsichtsratsvorsitzender) stehen vor großen Aufgaben bei der Ausrichtung des Traditionskonzerns zur diversifizierten Industrie- und Technologiegruppe.

© ThyssenKrupp

## THYSSENKRUPP erreicht bei Neuausrichtung Fortschritte: Talsohle durchschritten

> Günter Spahn

Die ThyssenKrupp-Neuausrichtung mit einer Betonung von Geschäftsfeldern der Infrastruktur mit Produkten für die Bedienung der aktuellen Megatrends (Technologien für mehr Effizienz in Energie und Umwelt) macht

Euro erzielt. Ende 2011 wurden bereits der Dienstleister Xervon sowie die brasilianischen Automotive-Systems Aktivitäten verkauft. Konzernchef Dr. Heinrich Hiesinger will ThyssenKrupp schlanker und profitabler machen. Durch die erhebliche Überschreitung der Investitionskosten, insbesondere beim Stahlwerk in Brasilien, und

weitgehend konstant blieb. Bedingt durch die erwähnten Probleme interner und externer Art reduzierte sich das bereinigte EBIT von 696 Mio. Euro auf 217 Mio. Euro. Für das gesamte Geschäftsjahr erwarten die Essener ein bereinigtes EBIT im mittleren dreistelligen Millionen-Euro-Bereich. Insbesondere im 2. Quartal 2011/2012



Großanlagen (Bild Düngemittelkomplex) sind eine Kernkompetenz von ThyssenKrupp.

© ThyssenKrupp

Fortschritte. Verbunden mit seiner zukunftsorientierten Weiterentwicklung trennt sich der Konzern von Aktivitäten. Durch die Verkäufe will ThyssenKrupp den Verschuldungsgrad reduzieren und Finanzmittel für Investitionen in neue Produkte und Märkte (China und Indien) generieren.

Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Wettbewerbsbehörden wurde bereits die Edeldahlsparte an Outokumpu (Finnland) veräußert. Edeldahl und die Anlaufkosten der Stahlwerke in Amerika belasteten die Ertragszahlen von ThyssenKrupp. Auch der zivile Wertfenbereich wurde abgegeben und aktuell berichtet der Konzern über den Verkauf seiner amerikanischen Gießerei Waupaca, die einen Umsatz von ca. 1,1 Mrd.

durch die in der Höhe nicht erwarteten Anlaufprobleme sind erhebliche Aufwendungen entstanden, die zusammen mit den stark gestiegenen Rohstoffkosten die G+V von ThyssenKrupp belasten. Diese Sondereffekte verhalten die ausgewiesenen Ergebnisse. Bereinigt um die erwähnten Einflüsse ist der Konzern jedoch im Betriebsergebnis im „grünen“ Bereich.

Bei den jetzt vorgestellten Halbjahreszahlen 2011/2012 berichtete der Konzern über eine insgesamt stabile Entwicklung beim Auftragseingang und Umsatz. So legte der Auftragseingang (bereits ohne Edeldahl-Aktivitäten) um 2% auf 21,7 Milliarden Euro zu, während der Umsatz gegenüber dem Vergleichszeitraum mit 20,5 Milliarden Euro (-1%)

der Halbjahreszahlen legten bereits der Auftragseingang (11,6 Mrd. Euro, + 15%) und der Umsatz (10,6 Mrd. Euro, + 7%) wieder deutlich zu. Diese Entwicklung spiegelte sich auch im aktuellen Quartalsergebnis mit einem deutlichen Anstieg des bereinigten EBIT um 61% auf 134 Millionen Euro wider. Im „bereinigten“ Ergebnis sind die Sondereffekte wie Wertberichtigungen infolge hoher Anlaufkosten und Restrukturierungskosten herausgerechnet. Einige Analysten sehen entsprechend eine positive Entwicklung. So sei das jetzt ausgewiesene bereinigte EBIT für das 2. Quartal 2011/2012 besser als erwartet ausgefallen. Auch habe insbesondere die Sparte Technologies „starke Kennziffern“ vorgelegt.

### ThyssenKrupp substanziell stark – aber ...

ThyssenKrupp ist trotz des derzeitigen unerfreulichen Zahlenwerkes ein substanziell starkes Unternehmen mit zukunfts- und wettbewerbsfähigen Geschäftsfeldern. Dazu gehören Aufzüge, Fahrtreppen und Fluggastbrücken (in diesem Segment gehört ThyssenKrupp zu den weltweiten Innovations- und Marktführern) oder Hightech-Komponenten für ein breites Anwender- und Kundenspektrum und schließlich Projekte des Spezial- und Großanlagenbaus. In allen Feldern markiert ThyssenKrupp Spitzenpositionen.

Allein die drei genannten Geschäftsfelder erwirtschafteten auch jetzt wieder im 1. Halbjahr des laufenden Geschäftsjahres 2011/2012 – bei einem für die Produkte von ThyssenKrupp nachlassenden konjunkturellen Umfeld – ein echtes operatives Betriebsergebnis von beachtlichen 767 Millionen Euro plus. Selbst der Bereich „Stahl Europe“, temporär auch derzeit belastet, hat noch ein immerhin echtes operatives Betriebsergebnis von 123 Millionen Euro erwirtschaftet. ThyssenKrupp steht also keineswegs am Abgrund, schon überhaupt nicht kämpft der Konzern um sein Überleben, wie das „manager magazin“ schrieb. Dies ist dummes Zeug.

Richtig ist aber auch, dass die guten Ergebnisse der starken Geschäftsfelder durch die äußerst unbefriedigende Entwicklung in den neuen Stahlwerken des Konzerns in Brasilien und in den USA aufgezehrt werden. Geschähe nichts – aber nur dann –, reißt „Amerika“ Stahl ThyssenKrupp in den Strudel. ThyssenKrupp muss sich daher von seinen Milliardengräbern – Edeldahl und die Stahlwerke in Amerika – verabschieden. Beim Edeldahl ist dies bereits erfolgt. Bei diesem für ThyssenKrupp traditionsreichen Produkt waren keine kostendeckenden Verkaufspreise mehr zu erzielen; asiatische Billiganbieter haben auch hier in den Markt gedrückt. Bei den Werken von „Steel America“ prüft der Vorstand von ThyssenKrupp neben der Umsetzung anderer Desinvestitionen (siehe weiteren Bericht) alle „strategischen Optionen in Brasilien und USA“ – will deutlich heißen, dass ein Verkauf der Werke durchaus angepeilt wird. In der Tat: Lieber ein Ende mit Schrecken, als ein Schrecken ohne Ende. Als die Investitionsentscheidungen zugunsten der zwei Werke fielen, ging man von anderen Prämissen aus. Es ist nicht nur das Marktumfeld in Amerika, das Sorgen bereitet. Und es sind auch nicht

nur die enormen Zinsaufwendungen für die Großinvestitionen in die amerikanischen Werke von ThyssenKrupp und schließlich sind es noch nicht einmal die in der enormen Höhe nicht kalkulierten Anlaufkosten der Werke. Denn inzwischen lassen die hohen Produktions- und Personalkosten auch in Brasilien berechnete Zweifel aufkommen, ob in einer vernünftigen und betriebswirtschaftlich überschaubaren Zeitspanne in Amerika erfolgreiche Geschäftszahlen erwirtschaftet werden können.

Allein im 1. Halbjahr des laufenden Geschäftsjahres hat ThyssenKrupp bei Steel America schon wieder allein im operativen Betriebsergebnis 518 Millionen Euro verloren! Dies kann auf Dauer auch ein substanziell starker Konzern nicht verkraften und deshalb ist die Entscheidung, die jetzt ThyssenKrupp Vorstandschef Dr. Heinrich Hiesinger verkündete, richtig. Der Konzern muss sich von diesem Ballast trennen – lieber heute als morgen, zumal auch die Wirtschaft in den USA immer noch nicht so stark rund läuft wie geplant. Dies hat zur Folge, dass auch in den Vereinigten Staaten die zu erzielenden Stahlpreise unerfreulich sind.

Wird nun ThyssenKrupp generell aus dem Stahlgeschäft und seinen großen Anlagen etwa in Duisburg aussteigen? Davon kann keine Rede sein. Mit seinen hochwertigen neuen innovativen Stahlsorten, made in Ruhrgebiet, u.a. für die Automobilindustrie, hat der Konzern weiterhin ein gutes Potenzial. Man darf auch nicht vergessen, dass sich die Dinge beim Stahl in Europa schnell wieder beim Anziehen der Konjunktur positiv drehen. So lange liegen die Zeiten nicht zurück, als bei ThyssenKrupp Stahl die Cash-Cow gewesen ist. Es ist falsch, ThyssenKrupp in seiner Wahrnehmung als Stahlunternehmen zu sehen. Genauso falsch wäre es aber, die Identität von ThyssenKrupp mit der bedeutenden Säule Stahl zu verleugnen. Auch und gerade weil sich der Konzern mit Technologieaktivitäten breiter in Zukunftsmärkten aufstellen will, ist Stahl für die technologischen Produkte von ThyssenKrupp ein Leitwerkstoff mit Querschnittsfunktion. Die Geschäftsfelder Komponenten und Spezial- und Großanlagen basieren auf Stahl. Die Zukunft von ThyssenKrupp liegt in einem gesunden Mix der Technologiefelder sowie Stahl; mit einer Verschiebung hin zu mehr Technologien. In diesem Kontext dürfen die Stahlwerke in Amerika keine Rolle mehr spielen.

Sp

## MIT INNOVATIONEN zum führenden diversifizierten Industrie- und Technologiekonzern:

# ThyssenKrupp macht sich fit für die Zukunft

> Sven Skoglund

ThyssenKrupp ist ein Referenzunternehmen für Leistungsfähigkeit und Innovationsfreude in der Ingenieurkunst. Bereits bisher hält der Konzern ca. 7.800 bestehende Patente. Zusammen mit Siemens und Bosch zählt ThyssenKrupp zu den drei führenden Industrie- und Technologieunternehmen Deutschlands außerhalb der Automobilindustrie. Im Geschäftsjahr 2010/11 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 49,1 Milliarden Euro und ein bereinigtes operatives Ergebnis von 1,76 Milliarden Euro.

Der Traditionskonzern konnte in einem nicht leichten Umfeld, verbunden mit enormen Anlaufkosten zweier neuer Stahlwerke in Brasilien und in den Vereinigten Staaten, seine Innovationsstärke und Wettbewerbsfähigkeit unterstreichen. Weltweit beschäftigt der Konzern derzeit noch mit dem Bereich Edeldahl, ca. 180.000 Mitarbeiter(innen) – davon ca. 70.000 in Deutschland.

Durch die Umsetzung von Portfolio-Bereinigungen will ThyssenKrupp den finanziellen Spielraum für Wachstum in neue Geschäftsfelder schaffen. Das Unternehmen macht sich fit für die Herausforderungen der Zukunft und geht den Weg zum diversifizierten Industriekonzern, ohne die Traditionssäule Stahl, in die in den letzten Jahren sowohl im In- als auch im Ausland überdurchschnittlich stark investiert

wurde, zu vernachlässigen. Stahl ist eine Kernkompetenz. So entwickelte ThyssenKrupp einen neuen innovativen Stahl für die Automobilindustrie, mit dem Gewichtseinsparungen von bis zu 40% bei Autokarosserien möglich sind. Damit sind erhebliche Reduzierungen von Emissionen verbunden. Im Bereich hochwertige Qualitätsflachstähle setzt ThyssenKrupp die Messlatte.

### Riesige Bandbreite von Komponenten und Systemen

Insbesondere der Bereich Technologies ist sehr facettenreich. Von Hightech-Aufzügen für die futuristischsten Gebäude und Wolkenkratzer der Welt, über Fahrtreppen und Laufbänder etwa für Airports, bis hin zu Komponenten für die Mobilität (beispielsweise Kurbel- und Nockenwellen für Automobile), Wasserfahrzeuge, Lösungen für die Luft- und Raumfahrt sowie Engineering und Anlagen- und Maschinenbau. Hinzu kommen Produkte für die Energiewirtschaft und die Infrastruktur allgemein. Im Anlagenbau ist ThyssenKrupp eine erste Adresse mit Verfahren für die Kunststoffindustrie, Düngemittelherstellung und der Petrochemie. ThyssenKrupp ist schließlich Hersteller und Systemführer bei Unterwasserschiffen mit dem zukunftsfähigen Brennstoffzellenantrieb. Im Bereich innovative Aufzugssysteme (ThyssenKrupp Elevator) werden allein

44.000 Mitarbeiter weltweit an 900 Stand-

orten beschäftigt. Bei Aufzügen kommt es auf raumsparende Hightech-Lösungen an. Ein Beispiel dafür ist das TWIN-Konzept – ein Schacht und zwei Kabinen sparen Aufzugsschächte: Zwei Aufzüge fahren, jeweils mit einem eigenen getriebelosen An-

trieb, übereinander auf denselben Führungsschienen. In dem neuen Boom-Markt Vietnam lieferte ThyssenKrupp in Hanoi für den „Landmark Tower“ (336 Meter) 41 Hochgeschwindigkeitsaufzüge mit einer enormen Energieeffizienz. Auch im 385



Weltweit bei „Big Three“: ThyssenKrupp mit Hightech-Aufzügen.

© ThyssenKrupp

Meter hohen neuen CMA Tower in der saudi-arabischen Hauptstadt Riad sorgen 17 „TWINs“ und 11 Doppeldeckeraufzüge von ThyssenKrupp für einen reibungslosen Transport zu den Arbeitsplätzen auf 79 Etagen, mit bis zu sieben Metern pro Sekunde!

Maßstäbe setzt ThyssenKrupp im Engineering und Großanlagenbau z.B. für die Kohlevergasung. Der Konzern hat allein auf diesem Feld bereits mehr als 2.000 Anlagen weltweit realisiert. Vor wenigen Wochen erhielt ThyssenKrupp über seine Gesellschaft ThyssenKrupp Uhde den Auftrag für die Entwicklung, Planung und Realisierung einer Kohleverflüssigungsanlage (Coal-to-Liquids-Anlage) in der Mongolei. ThyssenKrupp Uhde gehört zur „Area Plant Technology“ innerhalb des ThyssenKrupp Konzerns mit den Schwerpunkten Planung und Bau von Chemie- und Industrieanlagen in den Bereichen Düngemittel, Elektrolysen, Gastechnik, Öl-, Kohle- und Rückstandsvergasung, Raffinerietechnik, Synthesefasern sowie Hochdrucktechnik.

ThyssenKrupp war schon zu Zeiten der Vorgängerunternehmen Thyssen und Krupp global aufgestellt. Diese Strategie wird ergänzt und ausgebaut zum diversifizierten Industrieunternehmen mit starken Märkten mit einem hohen Wachstumspotenzial (Brasilien, Russland, Indien und China). Der Schwerpunkt liegt in Verfahren und Lösungen für eine bessere Umwelt, für mehr Nachhaltigkeit und für den Ausbau der Infrastrukturen.

BOOMENDER MARKT für Liquefied Natural Gas (LNG)

# Die Erdgasverflüssigungs-Anlage in Hammerfest

&gt; Günter Spahn

Der Energieträger Gas ist vor dem Hintergrund der geforderten Reduzierung der weltweiten Kohlendioxidemissionen aktueller denn je! Erdgas verursacht 30% weniger Schadstoffe als vergleichbare andere fossile Primärenergieträger. Das bei der Stromerzeugung eingesetzte Gas produziert sogar nur halb so viele CO<sub>2</sub>-Emissionen wie die Kohleverstromung. Gas wird nach dem „Energy Outlook 2030“, der im Februar 2012 in London von BP plc. vorgestellt wurde, der am schnellsten wachsende konventionelle Energieträger sein und seinen Anteil an der Stromerzeugung bei fossilen Brennstoffen von heute 30% auf 37% steigern. Der Gasanteil an der gesamten Stromerzeugung legt weltweit von 20,5 auf 22% zu. Das saubere bzw. umweltfreundliche Image von Gas ist daher berechtigt. Durch weltweit neue Funde reichen die Erdgasvorkommen noch sehr lange. Bereits 2009 – also ohne die erheblichen aktuellen Funde, die noch nicht mengenmäßig konkretisiert werden können – gab es global über 6.621 Milliarden cft (ein cft entspricht 28,317 Liter) nachgewiesene Gasreserven. Dies ist eine Menge, die beim heutigen Produktions- und Verbrauchsniveau für weitere 63 Jahre für die Weltversorgung ausreicht. Gas ist – salopp gesagt – genügend da.

## LNG ist wettbewerbsfähig

Weil dies alles so ist, wird Erdgas als Energieträger immer attraktiver – auch für Abnehmer und Märkte, die abseits der großen Gaspipelines liegen. Das Stichwort dafür heißt Liquefied Natural Gas (LNG): das verflüssigte Gas. Immer dann, wenn Pipelines zu lang und teuer und andererseits die Erdgasfelder zu entlegen sind, lohnt sich die Verflüssigung und inzwischen auch der Transport per riesiger Spezialschiffe. Die Linde AG als global führendes Gase- und Engineeringunternehmen verhilft LNG durch seine Spitzentechnologie der Gasverflüssigung zum weiteren Durchbruch auch in entlegenen Märkten bzw. Staaten. Ein großer Vorteil von LNG ist auch die strategische Unabhängigkeit von Gaslieferanten etwa aus instabilen Ländern. So ist z.B. hingegen Norwegen als einer der wichtigsten Gaslieferanten Deutschlands ein sicherer Partner, der freundschaftlich mit Deutschland und



Hochkompliziertes Linde-Engineering beim Koloss von Hammerfest, einem „Leuchtturmprojekt“ der Gasverflüssigung (LNG).

© Statoil

den anderen EU-Staaten verbunden ist. Dies gilt auch für die Belieferung der Vereinigten Staaten und weiteren Ländern, die zur „westlichen“ Hemisphäre gerechnet werden.

Norwegen ist daher auch aus Gründen der sicheren Erdgasversorgung ein wichtiger Partner. Es ist deshalb auch folgerichtig, dass das Land die Erschließung neuer Erdgasvorkommen, etwa im norwegischen Teil der Barentssee, weiter forciert. Ein Beispiel dafür ist das Feld „Schneewittchen“, norwegisch das Snøhvit-Erdgasfeld. Das dort durch „Subsea Templates“ (automatische Zapfstellen auf dem Meeresboden) geförderte Erdgas wird über eine 140 km lange Pipeline nach Hammerfest auf die kleine vorgelagerte Insel Melkøya, transportiert, wo der renommierte Anlagenbauer Linde AG Europas größte Gasverflüssigungsanlage im Auftrage des norwegischen Statoil-Konzerns plante und realisierte. Täglich werden in der LNG-Anlage 13.000 Tonnen Gas veredelt und verflüssigt. Bereits in zwei Jahren wird ein weiteres Feld, nämlich „Askeladd“, angezapft und mit „Tornerose“ wird ein neues Gasfeld erforscht. Sollten die zusätzlichen Gasressourcen in der Barentssee ergiebig sein, wird wohl die Verflüssigungskapazität in

Hammerfest verdoppelt werden. Hammerfest, unweit vom Nordkap und 600 Kilometer nördlich des Polarkreises gelegen, galt lange als die nördlichste Stadt der Welt. Nachdem dieser Anspruch jedoch von kleinen Städten in Alaska geltend gemacht wurde, hat man sich auf einen Kompromiss geeinigt: Hammerfest nennt sich als Marke weiterhin „nördlichste Stadt“; zweifelsohne ist sie dies jedoch in Europa. Von Kristiansand im südlichen Norwegen beträgt die Entfernung nach Hammerfest über 2.300 Autokilometer! Unbestritten markiert die „Meridiansäule“ in Hammerfest die nördliche Grenze der Erdvermessung. Dieses traditionsreiche Wahrzeichen von Hammerfest teilt sich nun diesen Rang mit der gewaltigen Erdgasverflüssigungsanlage mit dem bei Dunkelheit eindrucksvoll beleuchteten Labyrinth von Röhren.

## Komplizierte Prozesse

Nüchtern betrachtet, ist eine Gasverflüssigung eine einfache Angelegenheit. Das vom Snøhvit-Erdgasfeld stammende Gas wird auf minus 160 Grad Celsius abgekühlt und in Liquefied Natural Gas verwandelt und anschließend auf Spezialtankschiffe verladen. Doch die notwen-

dige Technologie ist höchst kompliziert und die Anlagen haben gewaltige Dimensionen. Allein die „Cold-Box“ als Wärmetauschereinheit hat eine Höhe von 40 Meter. Diese Einheit ermöglicht in mehreren Stufen die eigentliche Ab-

material – galt es von vornherein bei der Planung zu berücksichtigen. Um die Dimensionen der Anlage in Hammerfest zu verdeutlichen: Es galt, die 35.000 Tonnen schwere hochkomplizierte Prozessanlage mit Pumpen, Gasturbinen, Wär-



Hammerfest wurde zur „Boomtown“ durch die Gasverflüssigung.

© Hurlgruten

kühlung und schließlich das Verflüssigen. Gekühlt wird mit einem Kältemittel, das durch die Wärmetauschereinheit strömt. Diese Kreisläufe werden durch riesige Kompressoren angetrieben – das Prinzip eines Kühlschranks in anderen Größenordnungen! Vor dem Verflüssigungsprozess muss das Gas von Schwefelverbindungen und anderen Verunreinigungen befreit werden, weil diese nicht in den Verflüssigungsprozess gelangen dürfen. Schließlich muss beim Erdgas in einem weiteren Prozess das Kohlendioxid abgezweigt werden, weil es ansonsten den Kühlablauf beeinflussen würde. Wiederum sind Kompressoren notwendig, um das Kohlendioxid in einem getrennten Arbeitsprozess für den Abtransport zu verdichten.

In der eigentlichen Anlage durchläuft das Rohgas den „Slug-Catcher“, der das Gas von Kondensaten, Wasser und Glykol trennt. Das abgetrennte Kohlendioxid wird per Pipeline zurück zum Gasfeld geführt. Ca. 700.000 Tonnen CO<sub>2</sub> werden dort jährlich in einer Tiefe von 2,6 Kilometer unter dem Meeresboden sicher gelagert. Bei der Planung der Verflüssigungsanlage in Hammerfest waren auch die am rauhen Nordkap vorherrschenden Bedingungen zu berücksichtigen. So setzen extreme Winde und die salzhaltige Luft dem Röhrensystem enorm zu, was eine besonders intensive Wartung verursacht. Diese Umstände – auch bei den Anforderungen an das Ma-

metauscher und die „Cold-Box“ in einem extremen Umfeld zu realisieren. So wohl der Auftraggeber der gewaltigen Anlage, der norwegische Energiekonzern Statoil ASA, als auch die Linde AG als federführendes Unternehmen beim Bau des LNG-Projektes, waren sich der Jahrhundertherausforderung für eine saubere Energieversorgung mit Zukunft bewusst. Allein der Auftragswert für die Linde AG betrug bei dem Koloss von Hammerfest über 900 Millionen Euro. Entstanden ist neben einer vorbildlichen Anlage auch ein erstklassiges Referenzprojekt für weitere Anlagen.

## LNG für Schiffsantriebe

Verflüssigtes Erdgas wird auch – über den Einsatz für Kraftwerke hinausgehend – als klimafreundlicher Treibstoff für Schiffe an Bedeutung zunehmen. Norwegische Autofähren werden bereits jetzt auf Antriebstechnologien mit Flüssigerdgas umgerüstet. Bis 2013 wollen die Norweger in ihren Gewässern bereits 40 Schiffe mit LNG in Dienst haben. Auch international vollzieht sich bei Schiffsantrieben ein Wandel: LNG wird das umweltpolitisch umstrittene Schweröl immer stärker verdrängen. Bereits heute prüfen sowohl die führenden Kreuzfahrtreedereien als auch die Werften den Einsatz von LNG für innovative Schiffsantriebe.



Spezialtanker – hier an der LNG-Anlage in Hammerfest – liefern das komprimierte Flüssiggas bis in die USA.

© Statoil

## STABILE VERHÄLTNISS UND PERSPEKTIVEN bei der MAN SE durch Groß- und Kernaktionär VW: MAN-Identität und Struktur bleiben erhalten

> Günter Spahn

Die Industrie-Ikone MAN, die vor vier Jahren ihr 250-jähriges Jubiläum feierte, steht ganz bewusst auch nach den jüngsten Entscheidungen des Haupt- und Kernaktionärs Volkswagen AG vor einer großen Zukunft. Nachdem MAN in einer Ad-hoc-Mitteilung am 13. April 2012 bekanntgab, dass die Volkswagen Aktiengesellschaft 73% der Stammaktien hält und VW-Vorstandschef Martin Winterkorn auf der Hauptversammlung der MAN am 20. April 2012 mitteilte, dass VW den Anteil am Traditionskonzern inzwischen auf 74% erhöht habe, war (und ist) in verschiedenen Medien die Meinung vertreten worden, dass die MAN SE ihre Selbstständigkeit verloren habe.

**Streubesitz garantiert  
keine Selbstständigkeit**

Doch was bedeutet für ein führendes Industrieunternehmen wie MAN das Wort Selbstständigkeit? Viele Kleinaktionäre und Journalisten, die jetzt den vermeintlichen Verlust der Unabhängigkeit der MAN beklagen, übersehen gewisse Entwicklungen, die mit dem Abdriften der sogenannten Deutschland AG (ein Geflecht von deutschen Großbanken und Versicherungen, die ihre Erträge in guten deutschen Aktiengesellschaften der Industrie anlegen) verbunden war. Die MAN hatte nach dem schrittweisen Ausstieg der Unternehmersdynastie Haniel berechenbare Großaktionäre wie Allianz, Münchener Rück und Commerzbank, die ihre Anteile bei einer gegründeten Beteiligungsgesellschaft namens Regina bündelten. Noch bis 1967 hielten aber die Haniels bei der damaligen Muttergesellschaft der MAN, der Gutehoffnungshütte (GHH), 44% und erst 1985 zog sich die Familie Haniel komplett zurück. 1995, als man die „Deutschland AG“ in der Politik und in den Medien nicht mehr wollte, verkauften die Großaktionäre Allianz, Münchener Rück und Commerzbank ihre MAN-Aktien. Bei der MAN begann damit eine neue Epoche mit einem zu 100% breitgestreuten Aktionärskreis.

**Harte Probe**

Doch diese „Unabhängigkeit“ wurde bereits 2003 auf eine harte Probe gestellt, als dann, im Gegensatz zu den heutigen



MAN ist als Hersteller von Schiffsmotoren für Kreuzfahrt- und Containerschiffe Marktführer.

© MAN

Entwicklungen, tatsächlich die Filetierung der MAN drohte. Ohne Einweihung des damaligen Vorstandschefs Rudolf Rupperecht war fast schon alles eingefädelt, doch das MAN-Urgestein Rupperecht konnte nochmals die Reihen der MAN schließen. Im Vorwort zum MAN-Geschäftsbericht 2003 schrieb Rupperecht: „Ein bemerkenswerter Vorgang war der im Frühjahr/Frühsommer vorbereitete Versuch, MAN bei dem damals sehr niedrigen Aktienkursniveau zu übernehmen.“ Dies war eine der gefährlichsten Herausforderungen für die MAN.

**MAN hat mit VW einen  
berechenbaren Großaktionär**

Daran muss erinnert werden, wenn jetzt im Hinblick auf die aktuellen Besitzverhältnisse bei MAN der Großaktionär VW Aktiengesellschaft kritisch gesehen wird. Weshalb eigentlich? Die MAN hat nach langer Zeit endlich wieder einen bere-

chenbaren Großaktionär. Für die MAN schließt sich wieder der Kreis. Sie war sehr lange eigentlich ein Familienunternehmen im Besitz der Haniels. Jetzt ist sie als Familienmitglied im sicheren Hafen des VW-Konzerns, der ganz wesentlich zu seinem Vorteil von den Familien Piëch und Porsche geprägt wird.

**Unbegründete Ängste**

Die von außen geäußerten Ängste um die Zukunft der MAN sind unbegründet. Bereits auf der Hauptversammlung 2011 der Volkswagen AG hat VW-Vorstandschef Martin Winterkorn in Abstimmung mit Ferdinand Piëch (AR-Vorsitzender der VW AG und der MAN SE) darauf hingewiesen, dass „alle Geschäftsfelder und die markenspezifischen Eigenschaften von Scania und MAN unantastbar sind und bleiben“. Auch Ferdinand Piëch hat wiederholt – auch gegenüber dem Gesamtbetriebsrat der MAN – betont, MAN

in seiner Struktur, also Nutzfahrzeuge, Omnibusse als auch die für MAN wichtigen Produkte Diesel und Turbo einschließlich Renk-Getriebe, zu belassen. Es besteht kein Zweifel, dass die Volkswagen AG an dieser Absicht festhält. Das beste Beispiel dafür ist die Audi AG, deren Aktien zu über 99% im Besitz der Volkswagen AG sind. Und trotzdem hat die Audi AG auch unternehmensrechtlich ihren eigenen Auftritt und nach wie vor eine eigene Hauptversammlung. Die Audi AG ist also viel mehr, als „lediglich“ nur eine Marke.

**Mobilität zu Lande und zu Wasser**

Ein weiterer Grund für den Bestand der MAN über den Bereich Nutzfahrzeuge – also auch mit den Aktivitäten Diesel, Turbo und Getriebe – ist die Technikbesessenheit von Ferdinand Piëch, dem ein allumfassender Mobilitätskonzern vorschwebt mit Personautos, Nutzfahrzeugen, Motorrädern und – über die MAN – mit Schiffsantrieben: Partner für Mobilität zu Lande und zu Wasser! Es kommt noch ein wichtiger Grund hinzu. Spätestens nachdem die Daimler AG zusammen mit dem britischen Triebwerkebauer und Technologiekonzern Rolls Royce plc. (nicht zu verwechseln mit Rolls Royce Cars) den renommierten Motorenbauer Tognum/MTU-Friedrichshafen übernahm, war es für viele Beobachter klar, dass die MAN auch als Weltmarktführer für Schiffsantriebe einen Platz im weltweiten Unternehmensverbund der VW-Gruppe hat.

**Gerüstet für Megatrends  
Transport und Energie**

Die MAN ist ein international führendes Unternehmen im Fahrzeug-, Motoren- und Maschinenbau. Die gesicherte Mobilität und Energie sind die großen Herausforderungen unserer Zeit. Schiffsmotoren werden auch in Dezentralen Kraftwerken eingesetzt und als „Backup-Lösungen“ im Umfeld der deutschen Energiewende immer wichtiger. Dieser Markt wird eine erhebliche Bedeutung

erreichen. Auch im Zukunftsmarkt Gasmotoren ist die MAN aktiv. Es gäbe auch wirtschaftlich keinen Sinn, den Bereich Power Engineering der MAN von den Nutzfahrzeugaktivitäten abzukoppeln. Allein im 1. Quartal des laufenden Geschäftsjahres 2012 wurde mit einem Umsatz von 961 Mio. Euro (bei Power Engineering) ein gutes operatives Ergebnis von 123 Millionen Euro erzielt. Insgesamt hat die MAN-Gruppe im 1. Quartal 2012 bei einem Umsatz von 3.845 Millionen Euro ein operatives Ergebnis von 253 Millionen Euro ausgewiesen. Im gesamten GJ. 2011 erzielte die MAN einen Gesamtumsatz von 16.472 Millionen Euro und ein operatives Ergebnis von 1.483 Millionen Euro. Das Vorsteuerergebnis betrug 1.122 Millionen Euro. Die Vernetzung der Interessen im Bereich der Nutzfahrzeugaktivitäten von MAN, VW und des schwedischen Schwesterunternehmens Scania sind nur logisch. Ohne Aufgabe der jeweiligen Markenprofile ergeben sich erhebliche Synergien in den Bereichen Entwicklung und Einkauf. Davon partizipieren alle. Auch insofern trägt das jetzt angegangene Geschäftsmodell gemeinsamer Projekte zu einer Stabilisierung der längerfristigen Perspektiven bei.

### Säule Bayerns

Die längst global aufgestellte MAN SE ist mit ihren Wurzeln und großen Werken in München, Augsburg und Nürnberg ein „Aushängeschild der bayerischen Wirtschaft“ (Bayerns Wirtschaftsminister Martin Zeil). Die Hauptverwaltung der MAN SE sitzt in München. Die Entwicklung des Dieselmotors im Jahr 1893 ist mit den Namen Eugen Diesel und der Maschinenfabrik Augsburg – eine der Vorgängerfirmen der MAN – eng verbunden. 1898 fusionierten die Maschinenfabriken Augsburg und Nürnberg. Augsburg, München und Nürnberg sowie Oberhausen in NRW sind in Deutschland die wichtigsten Fertigungszentren der MAN.



MAN-Nutzfahrzeuge sichern umweltfreundlich den Güterverkehr.

© MAN

WARUM EVONIK für die Megatrends gerüstet ist:

# Produkte für eine lebenswerte gute Zukunft



Hochwertige Produkte der Spezialchemie tragen in den dynamischen Wachstumsregionen wie in Asien – konkret in China und Indien – zu mehr Wohlstand bei. Evonik ist „vor Ort“ präsent.

© Evonik

> Günter Spahn

Das Essener Spezialchemie-Unternehmen Evonik gehört zu den wenigen Spitzengesellschaften, die in einer breiteren Öffentlichkeit relativ unbekannt sind.

Die Spezialchemie beschäftigt sich überdurchschnittlich stark mit innovativen Lösungen und Verfahren, die mit einem extrem hohen Forschungs- und Entwicklungsaufwand verbunden sind. Die Lösungen der Spezialchemie finden Einklang in Produkte etwa für die Bewältigung der Megatrends. Wie ernähren wir eine immer stärker anwachsende Weltbevölkerung, wie organisieren wir den damit verbundenen Anstieg der Mobilität und wie versorgen wir uns umweltfreundlich und nachhaltig mit Energie? Diese Fragestellungen sind für die Spitzenunternehmen der Spezialchemie die permanenten Herausforderungen. Die Antworten der Spezialchemie sind in der Wahrnehmung durch die Menschen oft nur indirekt erfassbar, doch ohne die Spezialchemie wären die Zukunftsfra-

gen nur schwer lösbar. Die Palette der Erzeugnisse, Verfahren und Lösungen der Evonik-Spezialchemie ist schier unerschöpflich und greift in unser tägliches Leben ein, ohne dass wir dies wissen.

### Evonik – ein Spitzenunternehmen der Spezialchemie

Nur wenige Beispiele mögen unterstreichen, für was die Spezialchemie von Evonik so alles steht. So macht Wasserstoffperoxid z.B. die Verpackungen der Milch desinfektionssicher und somit haltbarer. Wir kaufen also täglich Milch, ohne zu wissen, dass wir deren Haltbarkeit einem Produkt von Evonik in der Verpackungskette verdanken. Der weltweit weiter zunehmende Kommunikationsmarkt, ein Wachstumstreiber, verdankt seine Entwicklung dem Glasfaserkabel und genau diese Glasfaserkabel benötigen in der Herstellung Rohstoffe wie hochreine Chlorsilane und Monosilan, die Evonik herstellt.

Evonik ist oft der „unsichtbare“ Partner der Herstellung der Produkte auch für den Endverbraucher in den Branchen

Automobilwirtschaft, Transportgewerbe und Maschinenbau, im Baugewerbe etwa mit einem schnell härtenden Kunstharz als Bestandteil für Spezialdübel, mit denen dann wiederum schwerste Bauteile sicher verankert werden. Weitere Branchen für Evonik-Erzeugnisse sind beispielsweise die bereits erwähnte Kommunikation und die Elektronik, die Landwirtschaft, die Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie, der Bereich Pharma und Gesundheitswesen und natürlich auch Produkte für Home, Lifestyle & Personal Care, die in unseren täglichen Alltag eingreifen. So ist z.B. die von Evonik hergestellte Kieselsäure ein wichtiger Rohstoff für die Kosmetik- und Körperpflegeprodukte.

Gewichtsreduzierungen in der Flugzeugindustrie trägt zur Verringerung des Treibstoffeinsatzes bei. Der extrem leichte Kunststoff Rohacell zeichnet sich durch eine enorme Festigkeit aus und wird von Evonik für die Luft- und Raumfahrt – aber auch für den Bau von Windrädern und Antennen produziert. Weitere Anwendungsfelder sind der Automobil- und Schiffbau, die Medizintechnik

und die Herstellung von Sportgeräten.

### Partner für die Energiewende – größte Lithium-Keramik-Batterie

Für die Bewältigung der Energiewende – nicht nur in Deutschland – kommt es ganz entschieden auf eine effiziente Speicherung der Wind- und Solarenergie an. Auch hier nimmt Evonik zusammen mit Partnern indirekt eine wichtige Pionierrolle ein. Die Herausforderung ist klar: Elektrische Energie aus regenerativen Erzeugungstechnologien wie durch Wind- und Solartechnik muss für den Bedarfsausgleich und für die Netzstabilität speicherbar sein. Nicht immer weht der Wind oder scheint die Sonne; andererseits produziert vielleicht die Windenergie genau dann Strom, wenn für diesen kein Bedarf vorhanden ist. Die Lösung ist die Speicherung. Zu diesem Zweck entwickelt Evonik u.a. die größte Lithium-Keramik-Batterie der Welt. Die Speicherung für eine effiziente Energieerzeugung stellt zusammen mit der Batterietechnologie für die Automobilwirtschaft einen Milliardenmarkt dar. Lithium-Ionen-Batteriespeicher werden auch für die Fahrzeugantriebe der Zukunft entwickelt. Die Evonik-Technologie ist Bestandteil einer Partnerschaft mit der Daimler AG mit der Zielsetzung, serienreife Elektrofahrzeuge anzubieten. Neben Anoden- und Kathodenmaterial bildet die keramische Membran SEPARION, von Evonik als Separator entwickelt, das innovative Herzstück.

Einen weiteren Beitrag für die Energiewende leistet Evonik mit einer neuartigen Membrantechnologie für die besonders energieeffiziente Aufbereitung von Biogas zu Biomethan, das in das öffentliche Erdgasnetz eingespeist wird. Grundlage der neuartigen Technologie sind Membranen auf der Basis von Hochleistungspolymeren, die Drücke von bis zu 25 bar bei der Trennung von Kohlendioxid und Methan in einem Prozess ermöglichen. Diese wenigen Beispiele unterstreichen recht eindrucksvoll, dass die Bewältigung der Megatrends – sei es Energieversorgung, Mobilität oder Ernährung – wichtige und chancenreiche Felder für die Forscher von Evonik dar-

stellen. Eine besondere Herausforderung ist dabei die wirtschaftliche Entwicklung – aber auch der Anstieg der Bedürfnisse der Menschen – in den Märkten Asiens und Südamerikas. Evonik sieht sich dabei als führendes Unternehmen der Spezialchemie mit einem breiten Spektrum von Lösungen und Produkten als Partner. Dabei ist die unternehmerische Partnerschaft keine Einbahnstraße. Evonik investiert daher erhebliche Mittel in Entwicklung und Produktion in den neuen boomenden Märkten.

## Ernährung

US-Präsident Barack Obama hat jüngst das Thema auf dem G-8 Treffen in Camp David sensibilisiert: „Wir haben eine moralische Verpflichtung, etwas gegen den Hunger zu unternehmen“, sagte er vor dem Hintergrund, dass auf der Welt (siehe auch den WirtschaftsReport-Beitrag „Eine Zeitbombe tickt“) über 960 Millionen Menschen hungern.

Wie kann die weltweite Nahrungsproduktion und Versorgung angesichts einer ständig wachsenden Bevölkerung organisiert werden? Auf der anderen Seite geht die „Food and Agriculture Organization (FAO)“ der Vereinten Nationen beim allgemeinen Fleischverbrauch von einem Anstieg von 37,4 kg auf über 52 kg pro Kopf bis 2050 aus. Wie auch immer: die wachsende Nachfrage kann allein durch natürlichen Ackerbau und Viehzucht nicht gelöst werden. Die FAO und andere Organisationen haben es sich daher zur Aufgabe gemacht, die „agrarwirtschaftliche Forschung“ weiter zu entwickeln. Natürlich kann ein Unternehmen wie Evonik mit seinen Produkten allein die Hungerprobleme nicht lösen, aber zur Reduzierung entscheidende Beiträge leisten. Wie das?

Ein Stichwort heißt Aminosäuren! Diese leisten nicht nur Hilfe zur Stärkung des Immunsystems. Evonik hat in Antwerpen die größte Methionin-Produktion der Welt, die Antworten geben kann. Denn die dort hergestellte naturidentische Aminosäure Methionin ist ein wichtiger Baustein für die Tierernährung – und somit der Fleischproduktion – mit Proteinen. Natürlich sind Aminosäuren allein kein Patentrezept, um umweltfreundlich gesunde Nahrungsmittel in ausreichender Menge bereitzustellen – aber ein wichtiger Beitrag.

## Der „grüne“ Reifen wird ab November 2012 Wirklichkeit

Die ressourcen- und umweltfreundliche Mobilität mit Fahrzeugen gehört zu den großen Herausforderungen der Automobilindustrie und deren Zulieferer. Damit ist aber nicht nur der Einsatz von neuen und gewichtsparenden Materialien und innovativer Antriebe gemeint. Von zentraler Bedeutung für Fahrverhalten, Sicherheit und Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit ist die Bereifung der Fahrzeuge. Ab Herbst 2012 werden neue Reifen katalogisiert: wie sparen Reifen Sprit und CO<sub>2</sub>, wie geräuscharm und vor allem auch für wie bremsicher sind sie? So verbrauchen z.B. Reifen der Kategorie „A“ (grün) 7,5% weniger Treibstoff und kommen auf nasser Fahrbahn bei einer Geschwindigkeit von 80 km/h 18 m schneller zum Stehen gegenüber Reifen in der Kategorie „G“ (rot).

Evonik hat sich rechtzeitig im Rahmen des Megatrends der Entwicklung der

Mobilität auf die Herausforderungen vorbereitet. Als einziger Hersteller für die Reifenindustrie bietet das Unternehmen das Ver-



Reifen für die Umwelt.

© Continental

stärkungssystem Silica und Organosilan an, das ganz entschieden die Leistungsfähigkeit der Reifenlauffläche bestimmt. Ohne diese Komponenten lässt sich vor allem der Rollwiderstand nicht verringern. Je niedriger der Rollwiderstand aber ist, desto geringer ist der Spritbedarf und in Folge davon auch die Kohlendioxid-Emissionen. Gleichzeitig ist die Gummimischung so einzustellen, dass der Abrieb möglichst gering ist und die Haftung sowohl auf trockenen als auch auf nassen Fahrbahnen nicht beeinträchtigt wird. In der Gummimischung vereinigen sich die Komponenten Kautschuk und Silica. Da diese aufgrund ihres unterschiedlichen chemischen Charakters zu keiner Verbindung fähig sind, springen bifunktionelle organische Siliziumverbindungen, kurz Organosilane, ein. Sie dienen als Koppler, die die beiden Stoffe verbinden.

DER HEIMLICHE RIESE von der Bergstraße:

# Freudenberg ist bärenstark und gut aufgestellt

> Günter Spahn

Die Weinheimer Unternehmensgruppe Freudenberg, immer noch in der Struktur einer Familienfirma, gehört zu den heimlichen Riesen, den stillen und erfolgreichen Unternehmen Deutschlands. Heimlicher Riese – dies ist richtig und falsch, denn selbstverständlich kennen und schätzen die industriellen Kunden der Freudenberg-Gruppe deren Expertise und Qualität bei einem breiten Spektrum von Produkten und Lösungen. Längst Global Player, sind die Weinheimer heute ein gesuchter Partner als Automobilzulieferer sowie weiterer Branchen wie Maschinen- und Anlagenbau, Medizin- und Pharmaindustrie, Energie- und Wasserversorgung inkl. Lösungen für die globale Öl- und Gasindustrie, Chemie, Textil und Bekleidung, der Bauwirtschaft und weiterer Industrien. Ebenfalls ist auch das Endverbrauchergeschäft mit Produkten für den Haushalt (z.B. Reinigungsartikel, Haushaltstücher, Bodenreinigungssysteme) keineswegs unbedeutend.

Natürlich haben die Weinheimer – wie ausgeführt – in der breiten Öffentlichkeit, ja selbst oft in der Wirtschaftspresse, nicht die Bekanntheit etwa börsennotierter Konzerne oder Unternehmen aus der Nahrungsmittel- oder Getränkeindustrie. Dennoch – ohne ein Stück Freudenberg läuft eigentlich nicht viel. Auch hat Freudenberg – und insofern ist ja die Gruppe auch dezent zurückhaltend – aufgrund seiner Ausnahmestellung nicht unbedingt den Ehrgeiz, Tochtergesellschaften, die erfolgreich am Markt operieren, wegen einem neumodischen Zwang zur



Freudenberg bleibt Weinheim treu: im Bild Konzernsitz und Stammwerk „Zwischen Dämmen“.

„Dachmarkenphilosophie“ unter der Flagge Freudenberg zu positionieren. Wer weiß schon, außer der Fachwelt, dass die Produkte der Freudenberg-Gesellschaft Klüber Lubrication, München, etwa teure Hightech-Schmierstoffe, unentbehrlich für Armaturen, Getriebe, Wälzlager und Gleitlager oder für die Pneumatik sind. So müssen diese Spezialprodukte für Wälz- und Gleitlager höchst individuell sein. Und die Ansprüche der Kunden beim Einsatz der Lager bei außergewöhnlichen Temperaturen, extremer Hitze wie Kälte, erfüllen.

Irgendwie ist Freudenberg immer dabei. Etwa, wenn riesige Bohrmaschinen beim Tunnelbau in den Alpen zum Einsatz kommen, die aber ganz schnell still stehen würden, wenn die Spezialdichtungen von Freudenberg nicht einen Ölverlust verhindern würden. Gleiches gilt für die Öl- und Gasindustrie bei großen Bohrseln. Freudenberg ist überall, die Weinheimer sagen bescheiden fast überall. Mit Standorten in rund 60 Ländern, in denen ca. 37.000 Mitarbeiter(innen) beschäftigt werden. Freilich braucht sich Freudenberg im unternehmenspolitischen Stellenwert nicht zu verstecken.

Die Gruppe ist bärenstark in ihren wirtschaftlichen Kennziffern und weiter auf Erfolgskurs. Mit einem Umsatz von 6,007 Milliarden Euro erzielte Freudenberg im vergangenen Geschäftsjahr 2011 einen Rekordwert. Dies ist ein beachtlicher Anstieg von 9,6% gegenüber 2010. Erwirtschaftet wurde ein EBIT von 505 Millionen Euro (Vj. 431 Millionen) und der Konzerngewinn betrug 358 Millionen Euro (Vj. 322 Millionen). Auch die Eigenkapitalquote ist mit fast 50% weit überdurchschnittlich. Mit dieser Quote liegt Freudenberg in der Spitzengruppe der deutschen Industrie.

## Stabwechsel und Kontinuität

Zur „Freudenberg-Kultur“ gehört auch die Kontinuität der Unternehmensleitung. Es dürfte für den langjährigen Sprecher der Unternehmensleitung, Dr. Peter Bettermann in diesem Sommer 2012 eine Genugtuung sein, ein wohlbestelltes Haus seinem Nachfolger Dr. Mohsen Sohi übergeben zu können. Bettermann, ein Spitzenmanager der internationalen Wirtschaft, bestens vernetzt, wurde 1997 in der langen Geschichte – Freudenberg kann auf eine 163-jährige Geschichte zurückblicken – der erste Sprecher der Unternehmensleitung, der nicht den Namen Freudenberg trägt. Er war vor seinem Freudenberg-Engagement bei so „Dickschiffen“ wie Procter & Gamble, British Petroleum Company plc. in London sowie bei der Deutschen BP AG in Hamburg Vorstandsvorsitzender. Bettermann studierte an der traditionsreichen Christian-Albrechts-Universität in Kiel Mineralogie und promovierte 1976 zum Dr. rer. nat. Zusätzlich studierte er, ebenfalls in Kiel und in Münster, Rechtswissenschaften. 1981 promovierte er zum Dr. jur. Durch die bereits erwähnte solide Finanzpolitik – ohne Spleens und Leichtsinns – führte Bettermann die Freudenberg-Gruppe erfolgreich durch die Finanz- und Wirtschaftskrisen, insbesondere nach 2008. Die weiteren Weichen für eine erfolgreiche Entwicklung sind gestellt. So wurde jüngst ein 50-50 Joint Venture zwischen Freudenberg und der renommierten schwedischen Trelleborg-Gruppe durch die Europäische Kommission genehmigt. Damit sind die Voraussetzungen gegeben, schwingungstechnische Lösungen auf eine weitere erfolgreiche Basis zu stellen.

VOM MÜLLHEIMER TAL IN DIE WELT – Freudenberg ist seit 163-Jahren im permanenten Wandel:

# Von der Gerberei zur Welt-Hightech-Gruppe

> Günter Spahn

Die Entwicklung der Freudenberg-Gruppe ist eine der großen Erfolgsgeschichten deutscher Familienunternehmen. 1849 – vor 163 Jahren – gründete Carl Johann Freudenberg, damals mit dem Partner Heinrich Christoph Heintze, eine kleinere Gerberei im „Müll“ in Weinheim. Das „Müll“, wie die echten Weinheimer Kurpfälzer kurz und einprägsam auch heute noch sagen, war (und ist natürlich) nie eine Müllhalde gewesen, sondern die Abkürzung für das Müllheimer Tal. Denn „Müllheim“ lag einmal vor den Stadtmauern der über 1.250-jährigen Stadt Weinheim, die seit einigen Jahren Teil der entstandenen boomenden Metropolregion Mannheim-

Ludwigshafen-Heidelberg ist. Aus der kleinen Weinheimer Gerberei wurde die größte Lederfabrik Badens. Noch 1930 – längst war die Firma ein bedeutender Exporteur – ist dann Freudenberg mit über 3.500 Beschäftigten einer der größten Kalbslederhersteller. Geprägt vom Spürsinn neuer Entwicklungen, waren die Freudenbergs immer Unternehmer, die einen Blick für neue Innovationen und Produkte hatten. Die Firma war und ist immer im Wandel. Aus der großen Lederfabrik wurde kontinuierlich eine breitaufgestellte Hightech-Gruppe, mit Produkten, Verfahren und Lösungen, die eine hohe Querschnittsfunktion in fast allen Branchen der Industrie haben.

Freilich hat sich die Struktur der Firma den Zeitläufen angepasst. Heute versteht sich die Freudenberg-Gruppe (und deshalb ist Gruppe richtig) als Unternehmen von Unternehmern. Das operative Geschäft liegt in der Hand selbstständiger Gesellschaften, auch wenn diese zu 100% Freudenberg gehören. Oberste Führungsgesellschaft ist die Freudenberg & Co.KG mit Konzernleitung, Gesellschafterausschuss und Gesellschafterversammlung. Die Konzernfunktionen steuern, koordinieren und überwachen die Aktivitäten der gesamten Freudenberg-Gruppe. Vorsitzender des Gesellschafterausschusses – vergleichbar mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden einer AG – ist derzeit als Repräsentant der gesamten Familie Dr. Wolfram Freudenberg.

Es gehört zu den Erfolgsgeheimnissen, dass sich die Eignerfamilie, rund 320 Nachkommen des Firmengründers Carl



Vliesstoffe (hier Produktion) haben ein vielfältiges Einsatzspektrum.

Johann Freudenberg, eine klare „Familien-Satzung“ gegeben hat, die einen Zusammenhalt der Gesellschafter garantiert. Viele Familienfirmen scheiterten, weil klare verbindliche Regelungen fehlten. Ein weiterer Eckpfeiler ist die Unternehmenskultur gegenüber den Beschäftigten. Die Identifikation der Freudenberg-Mitarbeiter mit „ihrem“ Unternehmen ist überdurchschnittlich hoch. Schließlich setzt Freudenberg stets auf ein ertragsorientiertes Wachstum, das auf der eigenen finanziellen Stärke basiert. Jetzt liegt der Investitionsschwerpunkt beispielsweise in den Bereichen Galvanochemie, Medizintechnik, Öl und Gas, Filtration und Vibration Control für Schienenfahrzeuge, Windkraft sowie Land- und Baumaschinen. In einem Interview wies Dr. Mohsen Sohi, ab 1. Juli 2012 neuer Sprecher der Freudenberg-Unternehmensleitung, darauf hin, dass

Innovationen für Freudenberg „immer ein überlebenswichtiger Motor waren und bleiben“ und sich deren Bedeutung auch daran zeige, dass rund 25% des Freudenberg-Umsatzes auf Produkten basiere, die jünger als vier Jahre sind.

## Motor Innovationen

Ein Beispiel der Innovationsfreude sind „scaffolone-Vliesstoffe mit heilender Wirkung“. Die von Freudenberg entwickelten biologisch abbaubaren Vliesstoffe eröffnen der Medizin völlig neue Therapieansätze und sind für Ärzte und Patienten ein großer Fortschritt, sagte Dr. Dirk Grafarend, Forschungs- und Entwicklungs-Manager bei Freudenberg New Technologies. Oder ein anderes Beispiel aus der Dichtungstechnologie für die Öl- und Gasindustrie. Hier beliefert Freudenberg Oil & Gas die globalen

Hersteller im „Upstream“-Segment mit anspruchsvollen Dichtungslösungen. Die Anforderungen sind extrem hoch. Das liegt an den Drücken und Temperaturen, denen die Dichtungen bei diesen Anwendungen standhalten müssen. Immerhin treten bei Tiefseebohrungen Drücke von mehr als 1050 Bar und Temperaturen von mehr als 180 Grad Celsius auf. Die hochentwickelten thermoplastischen Dichtungen von Freudenberg sind auch im Dauereinsatz diesen Belastungen gewachsen, sagte Richard Schmidt, CEO von Freudenberg Oil & Gas.

Weit ist der Weg gewesen, von der Gerberei im „Müll“ bis zu den Hightech Lösungen für die Medizin- oder Schwingungs- und Dichtungstechnik. Vom bescheidenen Weinheim in die Welt, geräuschlos und effizient – dies ist heute Freudenberg.



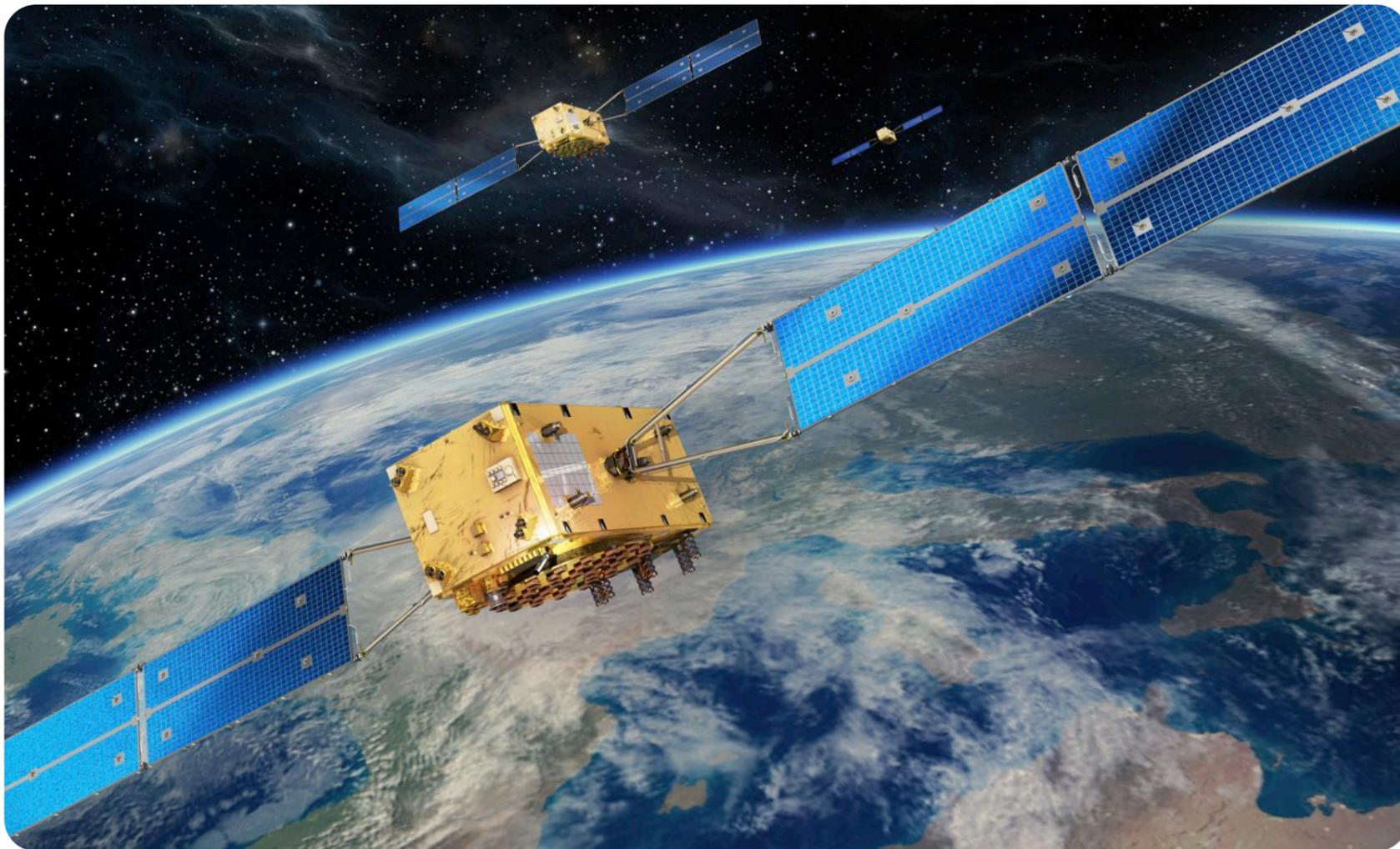
Stabwechsel: Dr. Bettermann übergibt ein Super-Unternehmen.



Neuer Sprecher der Freudenberg-Konzernleitung: Dr. Mohsen Sohi

**ERFOLGSGEHEIMNIS** – Flexibilität, überschaubare Struktur und kurze Entscheidungswege:

## Mit Satelliten auf Höhenflug – die OHB AG



Animation dreier Galileo FOC-Satelliten, die OHB für das europäische Navigationssystem Galileo (erstes unter ziviler Kontrolle stehendes weltweites Satellitennavigations- und Ortungssystem) baut. © OHB AG

> Thomas Joppig

**V**om kleinen Werkstattbetrieb für Wagenheber zum international gefragten Hersteller von Raumfahrttechnik: Die Entwicklung des Bremer Unternehmens OHB AG gehört zu den spannendsten Erfolgsgeschichten der Branche.

Wenn OHB-Vorstandschef Marco R. Fuchs über die Perspektiven seines Unternehmens spricht, dann macht er es gern so wie die Satelliten seiner Firma: Er beobachtet weltweite Entwicklungen zunächst einmal mit einem gewissen Abstand, denn erst aus der Distanz werden manche Zusammenhänge deutlich. Satellitentechnik ist ein Zukunftsmarkt – davon ist der 49-Jährige fest überzeugt. Und als größten Motor dieses Trends sieht er die Globalisierung: „Je mehr Verflechtungen es auf der Welt gibt, desto größer wird der Bedarf an globalen Informationen. Und Satelliten liefern diese Informationen.“

### Schwebende Dienstleister

Ob Bilder von Umweltentwicklungen oder Unwettern, TV-Signale oder Standortinformationen fürs Navi: Satelliten sind zu schwebenden Dienstleistern geworden. Und Marco R. Fuchs glaubt, dass diese Entwicklung ihren Höhepunkt noch längst nicht erreicht hat. „Die Satelliten werden dank leistungsfähiger Technologien immer kleiner und kompakter. Und sie liefern immer detailliertere Bilder.“

In naher Zukunft, so glaubt er, werden Satelliten Bilder der Erde übertragen, die so genau sind, dass man jeden gefällten Baum darauf erkennen kann. Und sie könnten mit präzisen Informationen dabei helfen, intelligente Verkehrskonzepte zu entwickeln. „Es besteht jedenfalls kein Grund, anzunehmen, jetzt sei schon

alles erfunden. Das hat man in den USA vor 100 Jahren auch schon mal geglaubt und wollte schon das Patentamt abschaffen. Heute weiß man: Das wäre ein Fehler gewesen“, sagt Fuchs und lacht. Der Firmenchef strahlt Zuversicht aus und er hat Grund dazu: Sein Unternehmen wächst rasant und macht dabei so-

neue Meteosat-Wettersatelliten zu fertigen. Auftragswert: 750 Millionen Euro. In den vergangenen zwei Jahren hat das Unternehmen denn auch die Zahl seiner Mitarbeiter am Standort Bremen von 300 auf 450 erhöht. Zählt man außerdem die Tochterfirmen im In- und Ausland hinzu, die der OHB AG ganz oder mehr-

diesen europäischen Gemeinschaftsprojekten arbeitet OHB jedoch auch im Auftrag der Privatwirtschaft. So baut das Unternehmen zum Beispiel im Auftrag des spanischen Satellitenbetreibers Hispasat einen neuen Kommunikationssatelliten, der TV- und Mobilfunksignale überträgt.

### Millimetergenaue Arbeit

Die Satellitenbauer arbeiten in Hallen, die nur mit steriler Laborkleidung betreten werden dürfen – darunter ein ganz neuer Reinraum von 1.500 Quadratmetern mit Namen „Galileo“, der erst im Mai dieses Jahres in Betrieb genommen wurde. Schmutz könnte die empfindlichen Bauteile schädigen, die hier in millimetergenauer Arbeit installiert werden, bevor eine robuste Metallummantelung den Satelliten reif für den Flug ins All macht. Denn so filigran die einzelnen Bauteile auch sind, so robust muss der Satellit am Ende als Ganzes sein, damit er in bis zu 36.000 Kilometern Höhe gegen Meteoriten oder umher fliegenden Weltraumschrott gewappnet ist. Eine Arbeit, für die man eine Menge Vorwissen braucht – und so sind in den großen Fertigungshallen fast nur studierte Ingenieure und Maschinenbauer am Werk.

Die Erfolgsstory des innovativen und mittelständischen Technologie- und Raumfahrtkonzerns OHB ist untrennbar mit der Unternehmensübernahme durch die Mutter des heutigen Vorstandschefs Marco R. Fuchs, Frau Christa Fuchs, verbunden. Der später eingestiegene Ehemann und Raumfahrtingenieur Manfred Fuchs setzte auf die Nische der Entwicklung und Fertigung von Forschungskapseln für Weltraumexperimente. Es waren zunächst kleinere Aufträge, die der Firma aber den Ruf eintrugen, ein zuverlässiger und kostenbewusster Lieferant für Raumfahrttechnik zu sein. Die Aufträge werden größer, das Unternehmen wächst und be-

zieht 1988 den heutigen Firmenstandort in der Nähe der Bremer Uni. 1995 gibt Marco R. Fuchs seinen Job als Anwalt in den USA auf und steigt in das Unternehmen der Eltern ein.

Das Jahr 2001 bringt OHB den Durchbruch. Die Bundeswehr hat einen Großauftrag zu vergeben: Es geht um den Bau des satellitengestützten Radarsystems SAR-Lupe. OHB bewirbt sich und gewinnt die Ausschreibung gegen die Konkurrenz von Großunternehmen. Der Auftragswert: 320 Millionen Euro. Branchenkenner sind verblüfft: Wie kann es sein, dass ein relativ unbekanntes Unternehmen einen Auftrag gewinnt, der finanziell ein Vielfaches so groß ist wie sein Jahresumsatz?

### Vom Außenseiter zum Titelverteidiger

„Viele waren damals skeptisch, als wir diesen Auftrag an Land gezogen haben“, erinnert sich Marco R. Fuchs. „Erst fünf Jahre später, als die ersten Radarsatelliten planmäßig ins All geschossen wurden und auch von Anfang an funktionierten, wuchs der Respekt.“ 2013 wird der Auftrag für eine neue Generation SAR-Lupe-Satelliten ausgeschrieben – und OHB will sich wieder bewerben: „Für uns ist das natürlich eine andere Ausgangssituation als 2001“, sagt Fuchs. „Damals waren wir Außenseiter, jetzt sind wir Titelverteidiger.“

Seine familiären Strukturen hat OHB behalten. Christa und Manfred Fuchs arbeiten bis heute im Unternehmen mit – und das findet ihr Sohn auch gut so. „Sie erden das Ganze“, sagt er. „Wir wollen an den Prinzipien festhalten, die uns groß gemacht haben: Flexibilität, überschaubare Strukturen und kurze Entscheidungswege. Das war damals mit fünf Mitarbeitern genauso wichtig wie heute mit 450. Vom Selbstverständnis her sind wir noch immer ein Familienbetrieb.“



Integration eines SAR-Lupe-Satelliten bei OHB in Bremen. Der Bau des satellitengestützten Radarsystems SAR-Lupe bedeutete 2001 den Durchbruch für OHB in der Raumfahrttechnikbranche. © OHB AG

gar großen Mitbewerbern Konkurrenz. So hat OHB im Februar einen 250 Millionen Euro schweren EU-Auftrag gewonnen: Das Unternehmen soll weitere acht Satelliten für das europäische Navigationssystem Galileo bauen, das die EU als leistungsfähigere Alternative zum US-amerikanischen GPS etablieren will. Für OHB ist es der dritte Riesenauftrag in Folge. Erst zwei Jahre zuvor war die Bremer Firma damit beauftragt worden, 14 Galileo-Satelliten im Wert von 566 Millionen Euro herzustellen. Wenige Monate später folgte der Auftrag der Europäischen Raumfahrtbehörde ESA, sechs

heitlich gehören, kommt man mittlerweile auf insgesamt 2.400 Mitarbeiter, die OHB im Bereich Luft- und Raumfahrttechnik beschäftigt.

Die Vorbereitung der ESA-Projekte ist aufwendig: In Bremen werden die Satelliten zwar geplant und zusammengebaut, ihre Einzelteile kommen jedoch aus verschiedenen ESA-Mitgliedsstaaten. Wie viel OHB aus welchem Land bestellen darf, ist genau festgelegt: Je stärker sich ein EU-Staat an einem gemeinsamen Raumfahrtprojekt beteiligt, desto mehr Geld soll auch in Form von Aufträgen ins Land zurückfließen. Neben