

Face to Face

Andrew H. Kalnow

CEO und Haupteigner
National Machinery LLC

Im Februar 2002 ging die Firma National Machinery Company mit allen Aktiva und Passiva wieder in privaten Familienbesitz über und konnte nun mit verbesserter Kapitaldeckung wieder durchstarten. Die gemeinsame Geschichte von National Machinery und der Familie Kalnow geht weit zurück, stellte die Familie doch frühere Eigner und Führungspersonlichkeiten in dem Unternehmen. Während seines Besuches in Tiffin unterhielt sich Phil Matten mit Andrew Kalnow über dessen Ansichten zu National, die Marktsituation und zukünftige Entwicklungen.

Über die Eigentumsverhältnisse von National:

Beim Erwerb von National im Jahr 2002 schworen meine Familie und ich uns, National mit unstreitbarer starker Kapitaldeckung zu halten. Heute freue ich mich, Ihnen mitteilen zu können, dass National derzeit lediglich geringfügige oder gar keine Bankschulden zu verzeichnen hat. Meines Erachtens hat National heute die beste Jahresbilanz in der gesamten Branche und befindet sich, rein finanziell gesehen, in absolut stabilen Eigentumsverhältnissen. Dank der Tatsache, dass ich sowohl CEO als auch Haupteigner der Firma bin, ist National in der Lage, sich ganz in den Dienst der Kaltumformbranche zu stellen.

Über Nationals Marktposition:

National Machinery war und ist wohl heute noch dasjenige Unternehmen in der Branche, das ganz klar als echter „Global Player“ bezeichnet werden kann. Ich sage das, weil wir nicht einfach nur Außenstellen, sondern Niederlassungen auf 3 Kontinenten aufgebaut haben – in Nordamerika, in Europa und in Asien. Und unter Asien verstehe ich sowohl China als auch Japan.

Bisher wurden 50 % der Neumaschinengeschäfte in Nordamerika getätigt. Früher, insbesondere während der Industrialisierung vor dem 2. Weltkrieg, war dieser Anteil sogar noch größer. Wir kauften uns relativ früh, bereits während der Wiederaufbauphase nach dem 2. Weltkrieg, in den europäischen Markt ein. 1958 kauften wir das Nürnberger Unternehmen J.G. Kayser, einen der größten Hersteller von Maschinen für die Befestigungselemente-Industrie europaweit.

Nach und nach bauten wir ein völlig neues Werk auf und verlagerten unsere geschäftlichen Aktivitäten gleichmäßig auf Nordamerika und Europa, indem wir die gleichen Maschinen an zwei Standorten herstellten und uns aktiv am Wiederaufbau Europas beteiligten.

Über Russland:

Wenn man sich die 70er und 80er Jahre betrachtet, hat National interessanterweise einen beachtlichen Anstieg seiner Geschäftsaktivitäten im Gebiet der ehemaligen Sowjetunion zu verzeichnen, die über unsere deutsche Tochterfirma abgewickelt wurden. Dies geschah im Rahmen der so genannten russischen 5-Jahres-Pläne, obwohl wir nie genau erfuhren, wo unsere Maschinen eigentlich zum Einsatz kamen. Was wir jedoch wissen, ist, dass in Russland ca. 400 National-Maschinen, vorwiegend älteren Baujahrs, vorhanden sind, doch es tauchen auch jüngere Maschinen wieder auf unserem Radar auf.

Der heutige russische Markt ist faszinierend, besonders wenn man die parallel verlaufenden Entwicklungen auf dem chinesischen Markt verfolgt. Russland ist als Markt betrachtet zwar weder so vielschichtig noch so groß wie China, es ist aber ein interessanter Absatzmarkt. Der russische Markt wird von Großprojekten dominiert und es stellt sich immer die Frage, ob und wann diese Projekte umgesetzt werden. Wir gehen davon aus, dass wir viel Zeit damit verbringen werden, dem so genannten „Big Deal“ nachzujagen.

Über Nordamerika:

Heute werden gut 50 % unserer Neumaschinengeschäfte in Europa getätigt. Ungefähr 15 % bis 20 %



werden in Nord- und Südamerika abgeschlossen,

der Rest in Asien. Seit Beginn des 21. Jahrhunderts spiegeln sich der wirtschaftliche Abstieg der 3 großen amerikanischen Automobilhersteller und die allgemeine Tendenz zur Ausgliederung von Betriebsfunktionen im rückläufigen amerikanischen Neumaschinengeschäft wider. Zwar läuft das Ersatzteilgeschäft in Nordamerika gut und wir haben mehr als einen ordentlichen Anteil, wenn nicht mehr, am Neumaschinengeschäft, doch es ist schwierig auf Grund der derzeitigen Kundenstamms in Nordamerika große Ausgaben zu rechtfertigen.

Erstens hatten wir zu viel freie Kapazitäten. Zweitens war es schwierig, wenn man Lieferant für die 3 großen Automobilhersteller der Detroitter Gegend war, neue Anschaffungen zu rechtfertigen, während ständig Preisnachlässe gefordert und eine Lösung der Lieferverträge angedroht wurden. Drittens konnte man nicht davon ausgehen, dass man, selbst wenn man seinen Zuliefervertrag behielt, heute das Auftragsvolumen erhielt, wie man es Tags zuvor noch hatte – aus dem einfachen Grund, dass diese „Großen Drei“ ihre gesteckten Ziele nicht erreichen konnten.

Trotz dieser bedauerlichen Konstellation eröffneten sich uns einige interessante Investitionsmöglichkeiten, was jedoch eher die Ausnahme als die Regel war. Wir können mit Stolz berichten, dass eine der wenigen

großen Expansionen auf dem nord-amerikanischen Markt ein Unternehmen ist, das sich entschieden hat, zu 100 % auf unser FORMAX®-Konzept zu setzen. Trotz bedenklicher Entwicklungen auf dem Markt schließt dieses Jungunternehmen neue Verträge ab, weil es sich entschieden hat, qualitativ hochwertige Ware zu produzieren – dank neuer leistungsstarker Maschinen.

Über Europa:

In Europa verzeichnet man ein relativ geringes Wachstum beim Bruttoinlandsprodukt und trotzdem ist Europa, im Gegensatz zu den USA, für unsere Kunden, auch für Zulieferer der Automobilbranche, attraktiv. In Europa gibt es 10 große Direktabnehmer in der Automobilbranche, plus einige A- und B-Lieferanten, was ein wesentlich gesünderes Geschäftsklima auf dem Markt schafft. Eine Anzahl von Unternehmen hat unter anderem auch nach Osteuropa und, in einigen Fällen nach Russland, expandiert.

Während sich jeder der Entwicklungen in China sowohl als Chance als auch als Bedrohung bewusst ist, scheinen die europäischen Hersteller von Befestigungselementen von der Verlagerung der Automobilproduktion nach China profitiert zu haben, da die Kaltumformteile hauptsächlich aus Europa geliefert werden.

Ich will damit nicht sagen, dass es amerikanischen Unternehmen nicht ähnlich ergangen wäre, doch die amerikanischen Automobilhersteller in China neigen dazu, zu versuchen, Teile direkt in China zu erwerben – mit zugegebenermaßen durchwachsenem Erfolg jedoch.

Der europäische Markt war gut zu uns und war immer ein wichtiges Standbein. Im Absatzmix von National Machinery nimmt Europa heute einen größeren Anteil ein und während der vergangenen 5 Jahre ist der absolute Wert dieses Standbeines noch gestiegen.

Natürlich hat uns der Wechselkurs nicht gerade zugesetzt, doch ist er keinesfalls der Schlüssel zu unserem verzeichneten Wachstum gewesen. Unsere Preise sind zwar tendenziell höher, doch wir haben in punkto Ausstattung und Zusatzausrüstung auch mehr zu bieten.

Über das FORMAX-Konzept:

Mit der FORMAX-Baureihe hat National Machinery eher auf die Herstellung von Kaltumformteilen und hoch-präzisen

Befestigungselementen gesetzt als auf die Produktion von Standardbefestigungselementen. Wir haben uns die weltweite Marktführung für Fertigungsprozesse von Formteilen zum Ziel gesetzt. Wir arbeiten mit großer Kapazität an dieser Zielsetzung und entwickeln gemeinsam mit dem Kunden individuelle Herstellungsprozesse anstatt ihm einfach nur eine Maschine ins Werk zu stellen.

Somit freuen wir uns besonders, in den letzten 3 bis 5 Jahren einige unserer Zielsetzungen erreicht zu haben und einige Firmen von der spannenden Teileherstellung zur Kaltumformung „bekehrt“ zu haben.

Natürlich geben wir die Suche nach dem Heiligen Gral für das absolute Endformteil nicht auf – ein Fertigungsprozess, der die Serienfertigung komplexer Teile bei strenger Toleranzhaltung ohne jegliche Nachbearbeitung möglich macht.

National ist sich der Tatsache bewusst, dass wir den immer größeren Ansprüchen der Hersteller von Befestigungselementen und Kaltumformteilen gerecht werden müssen. Wir müssen unsere Maschinen in noch rentableren Versionen anbieten, da die Investitionskosten auf dem Markt eine immer entscheidendere Rolle spielen.

Wir haben das neue Unternehmen National grundlegend umstrukturiert. Bisher war National ein durch und durch vertikal integriertes Unternehmen. Nun sind wir dazu übergegangen mehr und mehr Betriebsfunktionen auszugliedern. Somit können wir flexibler und kostengünstiger agieren, auch wenn dies vor dem Hintergrund der dramatisch steigenden Stahlpreise einem Kunststück gleichkommt. Noch haben wir nicht alle Ziele erreicht,

die wir uns gesteckt haben, doch in den kommenden Jahren ist eine Kostenreduzierung im vernünftigen Rahmen, die wir dann auch an unsere Kunden weitergeben können, unser erklärtes Ziel.

Über die Anlage in Suzhou, China:

Sinn und Zweck der Anlage ist es, als direktes Vertriebs- und Servicezentrum für Neumaschinen zu fungieren und den asiatischen Raum mit Kundendienstleistungen und Ersatzteilen zu versorgen.

Im gleichen Maße, in dem wir in Suzhou Ersatzteile herstellen, werden wir auch in Erwägung ziehen, dort FORMAX-Bauteile kosten-günstiger als in den USA zu produzieren. Durch unsere Niederlassung in Suzhou können wir uns endlich des leidigen Problems einer zuverlässig qualitativ hochwertigen Auslagerung von Produktionsbereichen ins Ausland annehmen, indem wir uns selbst ins Ausland verlagern. Wir haben unsere Kapazitäten noch längst nicht ausgeschöpft, steuern aber genau darauf zu. Unser oberstes Ziel ist es, unseren Kunden die Kosteneinsparungen, die wir durchsetzen können zu gute kommen zu lassen.

Über den Kauf des Konzerns Cleaning Technologies:

Wir bieten auf dem europäischen Markt bereits eine große Bandbreite verschiedener Produkte unserer Allianzpartner an, unter anderem Mectron und Nakashimada. So konnten wir unser weltweites Vertriebsnetz zu unserem Vorteil nutzen und die Anforderungen unserer Kunden noch besser erfüllen.

Wir haben die Firma CTG aufgekauft



und so das Sortiment von National weiter ausgebaut, haben jedoch gleichzeitig im Auge behalten, wie wir das Produkt auch weltweit vermarkten können.

Die Produkte der Firma CTG erfüllen geradezu perfekt die erforderlichen Reinigungsaspekte, die heute ein wichtiger Bestandteil in der Qualitätssicherung für Kaltformteile sind. Derzeit arbeiten wir gemeinsam mit CTG an Konzepten für neue Produktversionen, die speziell auf die Bedürfnisse der Kunden in der Kaltumformbranche zugeschnitten sind. Auch hier passt unser neues Suzhouer Werk ins Bild. Noch in diesem Jahr wird eine Abteilung von CTG in Suzhou mit der Produktion von Bauteilen für die Ultraschallreinigungsanlagen von CTG beginnen. Weiterhin bietet sich für uns die Möglichkeit, in Suzhou die Waschmaschinen der Firma Ransohoff zu produzieren.

Über Zukunftsaussichten:

Ich sehe keinen Grund, warum sich unser Investitionsschema in Nordamerika ändern sollte. Das soll nicht heißen, dass wir keine Investitionen tätigen werden, aber ich denke, wir werden hier etwas zurückhaltender sein. Andererseits denke ich nicht, dass wir unsere bestehenden Kapazitäten ins Ausland verlegen werden. Viele Automobilhersteller sind mittlerweile offensichtlich zu der Erkenntnis gelangt, dass der lokale Bezug von Bauteilen der Beste ist. Natürlich stellen sie auch weiterhin preisliche Forderungen, aber sie sind durchaus bereit die Vorteile zuverlässiger Qualitätsniveaus und Lieferung anzuerkennen.

Natürlich wird es bei der bestehenden Kapazitäten Veränderungen geben, jedoch eher in Form von Schließungen denn in Form von Verkäufen, wie dies in früheren Jahren der Fall war. Das soll heißen, dass die bereits ausgelieferten Maschinen verlagert werden, wobei die meisten Maschinen werden wohl jedoch in den USA bleiben. Bei kürzlich versteigerten Maschinen wurden weniger als 20 % ins Ausland verkauft.

Der europäische Markt ist für uns von verstärktem Interesse. Die Forderungen der Automobileindustrie an ihre Zulieferer werden vermutlich höher werden, einige Produktionszweige in Niedriglohnländer verlagert werden müssen.

Die eigentliche Frage aber ist, wie sich der chinesische Markt im Laufe der Zeit entwickelt – was geschieht, wenn die Verkaufszahlen für Automobile von 5 Millionen auf 8 bis 10 Millionen steigen. Wir sprechen hier von großen Zahlen, bei denen die lokale Automobilherstellung einen immer größeren Anteil ausmacht. Die Anzahl der Automobilhersteller wird sinken – vielleicht in den kommenden 5, aber doch in spätestens 10 Jahren. Mit über 30 verschiedenen Automobilherstellern steht China vor dem exakt gegensätzliche Problem, das die USA derzeit haben. Was also geschieht, wenn der Markt wächst, und die Qualität der Fahrzeuge steigt, die Anzahl der Hersteller jedoch sinkt? Diese Situation erzeugt eine äußerst interessante Dynamik in der Automobilzuliefererbranche. In den kommenden 5 Jahren wird die langfristig betrachtete Marktsituation nicht gerade einfach, doch es wird sich eine Reihe entscheidender Gelegenheiten bieten.

Diese Entwicklung könnte eine gewisse Schwächung des europäischen Marktes zur Folge haben und die in Osteuropa zu verzeichnende Wachstumsrate muss ebenfalls bedacht werden. Europa wird mit der Anpassung an die veränderten Marktbedingungen auf Grund der Einbindung externer Fachkräfte in die eigene Unternehmensstruktur vermutlich größere Probleme haben als die USA.

Egal, wo Formteile produziert werden, Sie können sich sicher sein, dass National Machinery präsent ist, um unseren Kunden bei der Sicherung ihres Vorteils gegenüber der Konkurrenz auf dem Weltmarkt zur Seite zu stehen.