

# Hans-Georg Zwicker, Geschäftsführer Zwicker-Systems GmbH



Hans-Georg Zwicker ist Geschäftsführer der Zwicker-Systems GmbH. Das Nürnberger Softwarehaus ist Spezialist für Fertigungsautomation im Werkzeug- und Formenbau



„Den europäischen Einkäufern muss bewusst sein, dass man kein Werkzeug unter den Materialkosten herstellen kann“, mahnt Zwicker-Geschäftsführer Hans-Georg Zwicker

**2006 thematisierte der Spiegel-Bestseller „ Der China Code“ Chinas Aufstieg. Demnach entscheidet sich die Zukunft unseres Landes im Reich der Mitte. Was aber heißt das für den deutschen Werkzeug- und Formenbau? Wir haben vier Jahre später mit Hans Georg Zwicker gesprochen – der Geschäftsführer der Zwicker-Systems GmbH ist nach Auskunft deutscher Werkzeug- und Formenbauer ein ausgezeichnete China-Kenner in diesem Bereich.**

**mav:** Herr Zwicker, zunächst eine generelle Frage: Was unterscheidet den chinesischen Werkzeug- und Formenbau vom westeuropäischen beziehungsweise dem deutschen Formenbau?

**Zwicker:** Wir haben in China drei Strömungen: Hongkong und Taiwan sind sich durch die mittelständische Prägung ähnlich. Das heißt, die sind ähnlich wie wir in Deutschland aufgebaut und arbeiten exportorientiert. Die Festlandchinesen sind dagegen eher für das Inland zuständig und meist Staatsunternehmen. Den Weg zu diesen Unternehmen findet man nur schwer.

Es gibt bei den exportorientierten Unternehmen kaum Unterschiede zu unserem Formenbau, außer deren Größe. Die sind viel größer, da finden Sie schnell mal hundert Maschinen und tausend Mitarbeiter. Die Festländer dagegen konzentrieren sich mehr auf feste Segmente. Alle aber haben sehr kurze Durchlaufzeiten, weil Tag und Nacht gearbeitet wird. Das Know-how am Stahl dagegen ist nicht sehr ausgeprägt. Außerdem arbeitet man sehr segmentiert. Das heißt, drei Arbeiter stehen an einer Maschine. Der eine legt ein, der zweite startet und der dritte nimmt ab. Allerdings ist in China auch Teamarbeit ein großes Thema. Das kommt wahrscheinlich aber aus dem fehlenden Know-how und weil Entscheidungsfindungen wesentlich länger dauern als bei uns. Technisch gesehen, gibt es zudem viel mehr CAD/CAM-Einsatz; die sind in diesem Bereich viel besser aufgestellt als wir und investieren damit auch sehr viel in Automation. Letztendlich sollten wir festhalten, dass zwar sehr gute Ingenieure vor Ort sind, es aber an Erfahrung fehlt. Vergessen sollten wir aber auch nicht, dass die Chinesen kaufmännisch bestens aufgestellt sind.

**mav:** Wie leistungsfähig ist der chinesische Werkzeug- und Formenbau?

**Zwicker:** Leistungsfähig ist er. Und flexibel. Ich habe es selbst erlebt, dass bei einem anstehenden Auftrag schnell in 100 zusätzliche Maschinen investiert wurde. Andererseits werden bei schlechter wirtschaftlicher Lage von heute auf morgen Maschinen abgeschaltet und die Tore geschlossen. Das heißt, man kann hier sehr schnell reagieren. Aber der deutsche Formenbau muss, was die Leistungsfähigkeit betrifft, keine Angst haben. Formen für Reifen oder Milchkannen freilich werden weiter nach China verlagert.

**mav:** Lassen sich Schwerpunkte in den Bereichen Kunststoff, Blech und Guss erkennen?

**Zwicker:** Nun, auch hier muss man wieder unterscheiden. Die Werkzeuge für den Export und speziell die Automobilindustrie sind meist für den Sektor Kunststoff und Blech. Und da wird teilweise schon sehr gute Qualität hergestellt. Zum Bereich Guss kann ich wenig sagen, aber der ist für den chinesischen Binnenmarkt sicher ein Thema.

**mav:** Der Bausektor und die Automobilindustrie wachsen in China dynamisch. Wie sieht es mit anderen, für den Werkzeug- und Formenbau interessanten Industriezweigen wie zum Beispiel die Medizintechnik, Maschinenbau oder Elektroindustrie aus?

**Zwicker:** Die Unterhaltungselektronik ist ein riesiger Markt, aber die Automobilindustrie ist sicher Nummer 1. Die Staatsbetriebe wiederum beschäftigen sich sehr viel mit der weißen Ware. Dieser Markt wächst gigantisch. Der Maschinenbau dagegen ist kaum spürbar.

**mav:** Macht es für deutsche Unternehmen Sinn, in der Fertigung/Produktion ihre Wertschöpfungskette in China auszubauen?

**Zwicker:** Für die großen Zulieferer sicher. Aber auch hier muss man zwecks des Know-hows Kernteams nach China schicken. Das gilt übrigens auch für andere Länder wie zum Beispiel die USA. Aber freilich muss man für ein solches Vorhaben auch das Risiko abwägen.

**mav:** Häufig wird auch auf die Problematik der chinesischen Regierung hingewiesen. Kann man das völlig außer Acht lassen?

**Zwicker:** China ist ja ein heterogener Staat, und da muss ich Ihnen ehrlich sagen, dass hoch intelligent navigiert wird. Denn derart starke Veränderungen und Wachstum, wie sie in China stattfinden, kann man nach demokratischen Regeln nicht lösen. Das sind beispielsweise die unterschiedlichen Systeme wie Hongkong und Makao, Korruption, Einführung der 40-Stunden-Woche, die Arbeitslosigkeit, die Steigerung der Kriminalität oder auch andere hochexplosive Tendenzen. Problematisch ist: man weiß nicht, wer als nächstes an die Regierung kommt, und so lebt man mit einem latenten Risiko. Würde es so bleiben, wäre alles o.k. Wir haben als Partner den Präsidenten der chinesischen Werkzeug- und Formenbaubetriebe, der das übrigens auch so sieht wie wir. Kurzum, wir dürfen die Politik nicht aus unserer Sicht beurteilen, sondern müssen schon auch die Situation vor Ort berücksichtigen.

**mav:** Man spricht derzeit aktuell von einem drohenden Kollaps des Bankensystems. Wie sehen Sie das?

**Zwicker:** Es ist viel Geld da und im Umlauf, das ist richtig. Aber ich bin kein Banker und kann deshalb diesen Kollaps nicht fühlen oder voraussehen. Ich glaube aber kaum, dass die nächste Wirtschaftskrise von chinesischen Banken ausgeht. Fakt ist, dass die Regierung da schon sehr gute Instrumente hat und so genau justiert.

**mav:** Nun spricht man häufig aber doch auch vom Verlust des Know-hows, Plagiaten und Rechtsunsicherheit.

**Zwicker:** Die chinesische Mentalität sagt, es wird nur der dupliziert, der wirklich gut ist. Aber lassen Sie uns konkret werden. Im CAD-Bereich werden deshalb bereits Mechanismen integriert, über die sich feststellen lässt, ob eine Konstruktion auf einem kopierten oder einem lizenzierten System erstellt wurde. Schutz ist also das eine. Es gibt aber doch noch ein ganz anderes Problem: Es muss den europäischen Einkäufern bewusst sein, dass man kein Werkzeug unter den Materialkosten herstellen kann. Das kann nicht nur an den Lohnkosten liegen, sondern es sind eben auch diese illegalen Kopien. Deshalb müsste man auch die Anfänge der Hehlerei bestrafen. Die Sensibilität in Europa wächst da aber bereits. Zur Rechtsunsicherheit: Wir verkaufen immer in Euro auch unsere chinesische Firma. Wir hatten noch nie Anzahlungsgarantien, Bürgschaften die wir geben müssen und bekommen unser Geld ohne Probleme. Man orientiert sich da schon an den europäischen Standards, denn da will China ja hin.

**mav:** Für den chinesischen Werkzeug- und Formenbau ist Deutschland bereits der drittgrößte Markt. Geht das zu Lasten unseres Werkzeug- und Formenbaus?

**Zwicker:** Im Reifen- und Milchkannensektor sicher. Bei komplexen, qualitativ hochwertigen Werkzeugen kaum. Wirklich Sorge muss man nicht haben, wenn man sich auf seine Stärken konzentriert und die weiter ausbaut.

**mav:** Der Kundenkreis der Formenbauer fordert häufig Transparenz und lückenlose Qualitätsnachweise. Kann China da mithalten?

**Zwicker:** Die Chinesen kämpfen mit der Fluktuation. Sind die Mitarbeiter ausgebildet, wechseln sie häufig in besser bezahlte Jobs. Dadurch ergeben sich auch die Qualitätsprobleme. Häufig beobachtet man auch, dass nur Formen mit wenigen Kavitäten hergestellt werden, weil eben auch die Qualität das Problem ist. Deshalb kommen ja derzeit zahlreiche große Aufträge aus China. Ein weiterer Punkt ist, dass unheimlich viele Leute an Projekten arbeiten. Da ist nicht mehr nachzuvollziehen wo, wann, was und warum passiert ist. Das muss aber nicht so bleiben.

**mav:** Zu den Marktstrukturen: Ballungszentren waren bislang an der Süd- und Ostküste. Inzwischen gibt es von der Regierung Anreize, um Zentral-, Nord- und Westchina wirtschaftlich zu erschließen. Welche Auswirkungen wird das haben?

**Zwicker:** Das stimmt. Viele gute Leute gehen weg. Deshalb sucht man hier derzeit nach Lösungen. Ansätze gibt es genug. Das sind zunächst mal die Maschinen. Man muss sich jetzt für die Qualität wirklich gute Maschinen zulegen, die auch Geld kosten. Die kommen häufig aus Europa oder auch Japan. Der nächste Bereich ist die Automation, denn auch in China steigen die Löhne. Die gut ausgebildeten Mitarbeiter sind rar und verdienen deshalb sehr gut.

**mav:** Zwicker-Systems hatte ja mit namhaften deutschen Unternehmen das Projekt „Andiamo“. Diese digitale Prozesskette, wie man sie beispielsweise beim Werkzeugbau Buhr findet, ist aber doch eher selten in Deutschland. Sind die Chinesen da aufgeschlossener?

**Zwicker:** Zunächst ist es so, dass wir etwa 250 Unternehmen in Deutschland, Österreich und Italien haben, die so arbeiten. Es ist aber definitiv so, dass die Chinesen dieser Sache gegenüber deutlich aufgeschlossener sind. Das liegt daran, dass sich auch die Kaufleute Prozesse genau ansehen. Ähnlich offen ist aber auch Italien.

**mav:** Abschließend die letzte Frage: Ist China Chance oder Risiko?

**Zwicker:** Wenn es um den Zulieferer-Bereich geht, ist es für die großen Unternehmen sicher eine Chance. Ich sehe China aber auch im Formenbau als riesige Chance. Durch den Druck sind wir Europäer jetzt doch gefordert und müssen die Kurve kriegen. Man muss sich fragen, ob es eine Maschine mit 2000 Umdrehungen pro Minute bringt oder ob es mehr Sinn macht, industrieller zu arbeiten.

Das Interview führte Manfred Lerch