

Mehr Kontinuität statt Wachstumssprünge

ElringKlinger etabliert sich als dritte Kraft im globalen Oligopol

Der Hersteller von Dichtungen erweitert seinen Aktionsradius auf verwandte Produkte. Als Zukunftsmärkte werden von den Schwaben Nordamerika sowie Fernost ins Visier genommen.

Ulrich Viehöver - Automobilwoche, 14.4.2003

Dettingen/Erms. Die Welt der Dichtungshersteller ist übersichtlich geworden. Nur noch drei global agierende, börsennotierte Gesellschaften stehen einigen regional tätigen Spezialisten in Europa, Japan und Korea gegenüber. Die starke Fusionswelle in den 90er Jahren riss viele in den Abgrund. Überlebt hat die aus zwei Mittelständlern hervorgegangene ElringKlinger AG in Dettingen.

Der Mittelständler konkurriert mit den beiden US-Konzernen Dana und Federal-Mogul (unter Gläubigerschutz). Deren Dichtungssparten sind umsatzmäßig zwar um einiges größer als das schwäbische Unternehmen, das in 2002 (nach vorläufigen Zahlen) einen Umsatz von rund 390 Millionen Euro erwirtschaftete. Dafür sind sie nur Teilbereiche der Multis mit untergeordneter Bedeutung. „Die Organisation und Größe einer Firma ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor“, weiß Helmut Lerchner, der Vorstandschef von ElringKlinger. „Wir können auf kurzem Wege entscheiden, besser als die Großkonzerne.“

Als einziger weltweit tätig

Die Schwaben sind neben den beiden US-Riesen die einzigen, welche das Geschäft mit Motordichtungen weltweit betreiben. Die Nummer vier der Branche, Freudenberg mit der französischen Marke Meillor, verfügt nur über regionale Bedeutung ebenso wie die Konkurrenz aus Japan und Korea. Der größte Japaner ist nur etwa ein Viertel so groß wie ElringKlinger. In Korea kooperieren die Deutschen in einem Jointventure mit einem einheimischen Anbieter. Im globalen Dreier-Oligopol lässt es sich heute erträglich leben: Die Kunden haben ein Interesse daran, dass die Anbieterstruktur erhalten bleibt. Und weil die Finanz- und Kostenstrukturen aller Marktteilnehmer annähernd gleich sind, hält sich der Preisdruck in Grenzen. ElringKlinger verdoppelte nach eigener Schätzung seit der Fusion 1994 den Marktanteil in Europa auf 40 Prozent (Erstausrüstung). In Nordamerika soll er bis 2005 auf rund 30 Prozent steigen. Die Württemberger sind dort Auftragnehmer von GM und Ford. Weltweit beträgt der Anteil der Deutschen am Dichtungsmarkt rund 17 Prozent.

Für Umsatzwachstum sorgen die steigende Verbreitung hochverdichteter Motoren (vor allem im Dieselmotorbereich) sowie der „immer filigranere, dünnwandigere Leichtbau“ (Lerchner) von Antrieben. In den USA sind die

Deutschen gefragt, weil sie, so Lerchner, „technische Probleme lösen können, zu denen der Wettbewerb nicht in der Lage war“.

Der Dichtungsbereich – Zylinderkopf- und Spezialdichtungen – soll in den nächsten Jahren knapp 50 Prozent zum Umsatzwachstum beitragen. Die andere Hälfte verteilt sich auf mehrere Sparten. Montagefertige Gehäusemodule und Hitzeschilde aus Kunststoff haben dabei den höchsten Stellenwert. Die neuen Produkte rund um den Motor gelten im Unteren als die Wachstumsträger der Zukunft. Ihr Umsatzanteil von derzeit 21 Prozent soll wesentlich steigen. Gehäusemodule fertigt ElringKlinger etwa als Ventilhauben oder Ölwanne. Und weil es im Motorraum immer enger wird, müssen einzelne Bauteile vor Hitze geschützt werden. Deshalb bieten die Schwaben für die Elektrik, Kabel oder Schläuche Abschirmteile an, die gleichzeitig Geräusche dämmen. Lerchner könnte sich vorstellen, auch als Dienstleister im Motorbau tätig zu werden.

Erster Auftrag von Honda

Am großen Fressen in der Zulieferindustrie beteiligt sich ElringKlinger indes nicht. „Wir wollen kontrolliert profitabel wachsen, die Existenz der Gruppe darf nicht gefährdet werden“, betont Lerchner. Sein Ziel: „Alle sieben bis acht Jahre den Umsatz verdoppeln“ und dabei die Rendite steigern.

Dazu beitragen soll auch eine Expansion in neue Märkte. Neben dem NAFTA Raum hat Lerchner vor allem Asien im Visier. In Japan konnten die Schwaben kürzlich ihren ersten Auftrag zur Lieferung von Dichtungen für einen Serienmotor ergattern - von Honda.



F
O
T
O

E
L
R
I
N
G
K
L
I
N
G
E
R

Dichtungsfertigung bei ElringKlinger: Seit der Fusion 1994 stieg der Marktanteil im europäischen Erstausrüstergeschäft auf 40 Prozent.

Fragen an Helmut Lerchner

Der ElingKlinger-Chef will den Bekanntheitsgrad der Marke steigern



Helmut Lerchner, 62, Vorstandsvorsitzender von ElingKlinger:
Das Ziel ist ein kontinuierliches und profitables Wachstum.

Auch ein Unternehmen mit unscheinbaren Produkten wie Dichtungen sollte als Marke bekannter sein. Wollen Sie daran etwas ändern?

Wir gehen gezielt in den Markt. Ein hoher Bekanntheitsgrad besteht in der Fachwelt, der noch weiter gepflegt wird. Aber bei Kapitalanlegern haben wir noch Entwicklungspotenzial, und das wird durch stärkere Öffentlichkeitsarbeit erschlossen.

Wo liegen für Sie die Märkte der Zukunft? Und haben Sie dabei auch Osteuropa im Blick?

In der näheren Zukunft liegt für uns das stärkere Wachstum in Nordamerika einschließlich Mexiko. Dann folgen Korea und China. Die Entwicklung in Russland warten wir vorerst ab. Nach Polen, Tschechien und Ungarn liefern wir bereits große Mengen.

UNTERNEHMENSANALYSE

Die Zahlen

Aktienkapital:
28,8 Millionen Euro


Umsatz:
390 Millionen Euro*


Konzerngewinn:
21 Millionen Euro


Forschung und Entwicklung:
24 Millionen Euro

Die Aussichten

Management (Familie):


Systemfähigkeit:


Kooperationsbereitschaft:


Alleinstellung im Markt:


Investitionen bis 2005:
70 Millionen Euro

Überlebenschancen:
↗↗

Auslandsanteil:
61 Prozent

Kapitalbeschaffungsmöglichkeit: ↗↗

Mitarbeiter:
rund 3.000

Rechtsform (AG):
↗

*vorläufiger Wert für 2002

↗↗↗ = sehr gut/ Branchenprimus;

↗↗ = gut;

↗ = im Durchschnitt der Branche

↘ = unterer Durchschnitt / gerade ausreichend;

↘↘ = mangelhaft/ Korrekturbedarf;

↘↘↘ = gefährliches Defizit/ nicht konkurrenzfähig (Maßstab der Beurteilung sind Branchen- und Marktvergleiche)

Die Chancen

Marktstellung:

Die Fertigung von Dichtungen für Motoren und Getriebe beherrschen nur wenige Spezialisten. Das Auftauchen neuer Wettbewerber oder Billiganbieter ist kaum zu befürchten.

Innovation:

Bessere und kostenoptimierte Konzepte für die Verarbeitung und Anwendung von Dichtungen sichern ElringKlinger einen Innovationsvorsprung. Durch die Entwicklung neuer Kunststoffe wird ein Technologiesprung erwartet, von dem das Unternehmen profitieren würde.

Diversifikation:

Die Schwaben erweitern ihre technische Kompetenz rund um den Motor stetig. So fertigen sie nun auch komplett vormontierte Ventilhauben oder Olwannenmodule. Ihr breites Wissen über Kunststoff bringen sie in neue thermische und akustische Abschirmteile von Bauelementen im Motorraum ein.

Liquidität:

Durch die hohe Eigenkapitalquote (35 Prozent der Bilanzsumme) und eine kalkulierbare Kursentwicklung infolge der festen Aktionärsstruktur (75 Prozent des Kapitals halten Erben der Gründerfamilie Lechler) ist die Finanzierung des laufenden Geschäfts gesichert.

Globalisierung:

International ist ElringKlinger bereits gut aufgestellt. Der Konzern ist dabei, Nordamerika und Fernost (China, Japan) noch intensiver zu bearbeiten. Ein zweites Entwicklungszentrum wird in den USA aufgebaut

Die Risiken

Konjunktur:

Der Bedarf an Dichtungen und Komponenten für den Motor hängt eng mit dem Autoabsatz zusammen, eine Marktflaute einzelner Kunden schlägt somit sofort auf die Massenproduktion durch. Die Folge wäre dann Kurzarbeit.

Qualität:

Motorschäden bei einer Großserie wegen mangelhafter Dichtungen wären für das Unternehmen eine Katastrophe. Eine Funktionsgarantie kann ElringKlinger nur für die produzierte Dichtung geben, nicht für das System.

Preisdruck:

Vor allem bei Standardprodukten und bei der Vergabe von Verträgen für einen kompletten Modellzyklus herrscht heftiger Preiswettbewerb. Auch die Praxis der Hersteller, Auktionen weltweit übers Internet zu veranstalten, nimmt zu. Dabei kann die eine oder andere Order verpasst werden.

Technischer Wandel:

Bei Dichtungen findet teilweise eine Substitution durch Flüssigdichtungen statt. Die Chemieindustrie (Silikonmasse) und Anlagenbauer (Roboter) drängen gemeinsam mit rationelleren Methoden ins Geschäft. Auch das Ende des Verbrennungsmotors als Antriebstechnik wäre eine Gefahr.

Markenimage:

ElringKlinger genießt in der Fachwelt einen guten Ruf. Doch das Profil der Schwaben ist noch wenig ausgeprägt. Das gilt auch für das Handelssortiment des Unternehmens.

Unser Fazit

ElringKlinger spielt als Familien-AG und als von Großkonzernen unabhängiger Dichtungsspezialist für die Fahrzeughersteller eine wichtige Rolle. Für die beiden größten Konkurrenten - Dana und Federal-Mogul - ist der Dichtungsbereich nur einer von vielen. ElringKlinger kann flexibler agieren und so innovativer sein. Wegen der enormen Investitionen in

Maschinen und Anlagen sowie der spezifischen Fertigungstechnik sind die Einstiegshürden für Dritte sehr hoch. Wachstum kann allerdings nur über neuartige Problemlösungen generiert werden oder durch den Einstieg in Zukunftsmärkte. Auf beiden Feldern zeigt sich das Unternehmen überaus ehrgeizig.