

Interview mit Rolf Geisel, Geschäftsführer der Boysen-Gruppe

„Irgendwann wird die Luft dünner“

Unter der Führung von Rolf Geisel hat sich Abgasspezialist **BOYSEN** vom Nischenanbieter zum etablierten Systempartner mit Milliardenumsatz entwickelt. Im Interview äußert sich der bekennende Mittelständler zur weiteren Expansionsstrategie der Unternehmensgruppe und dem bevorstehenden Generationswechsel.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Herr Geisel, die Zulieferbranche steht erheblich unter Preisdruck durch die OEMs. Große Übernahmen wie ZF/TRW bestimmen die Schlagzeilen. Merken Sie als Mittelständler Konsolidierungsdruck, muss auch Boysen zukaufen und größer werden, um nicht selbst geschluckt zu werden?

Nein, den Druck verspüren wir im Moment nicht. Wir sind über 25 Jahre kontinuierlich gewachsen. Insbesondere in den vergangenen zwei, drei Jahren ist es dann vor allem durch neue Großaufträge von Mercedes-Benz massiv aufwärts gegangen. 2013 haben wir erstmals die Umsatzmarke von einer Milliarde Euro geknackt. In diesem Jahr steuern wir in Richtung 1,5 Milliarden. Ob es ganz klappt, wird zwar von China abhängen, die Zeichen stehen aber so, dass wir dieses Ziel erreichen werden. Diese Radikalbewegung bedeutet für uns eine enorme Kraftanstrengung. Wir haben in den vergangenen zwei Jahren 1 000 neue Mitarbeiter eingestellt, haben zwischen 2012 und 2014 fünf komplett neue Werke weltweit gebaut. Vier davon mit dem Schwerpunkt Mercedes-Benz, und das fünfte in Ingolstadt für den neuen Audi A4 ist aktuell im Hochlauf. Dazu kommen das neue Entwicklungszentrum in Nagold sowie die Übernahme der Mehrheitsanteile an der MHG Heubach. Das waren sieben große Herausforderungen, die wir in nur 36 Monaten umgesetzt haben. Dafür haben wir rund 400 Millionen Euro direkt investiert.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Geht es in der Schlagzahl weiter?

Sicherlich nicht. Irgendwann wird für uns als Mittelständler die Luft auch dünner. Aber wir sind recht erfolgreich unterwegs. Wenn die Automobilindustrie einigermaßen stabil weiter läuft, dann bin ich zuversichtlich, dass wir 2020 einen Umsatz von rund zwei Milliarden Euro erreichen werden.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Welche Rolle spielt der Einstieg von Boysen im Lkw-Bereich bei Ihren Wachstumsplänen?

Das ist von hoher Bedeutung für uns, es ist aber noch zu früh, über konkrete Vorhaben zu sprechen. Wir haben eigens für den Nutzfahrzeugbereich ein neues Entwicklungszentrum gebaut.

Dort arbeiten bereits 70 Entwicklungsingenieure. Gehen Sie mal davon aus, dass wir mit diesen Investitionen auch ganz konkrete Vorhaben im Blick haben.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Wie wird sich der nächste Umsatzsprung auf die Mitarbeiterzahl auswirken?

Wir sind in den vergangenen Jahren von 2 100 auf 3 100 gewachsen. Ich gehe davon aus, dass wir für zwei Milliarden Umsatz zwischen 3 500 und 3 700 Beschäftigte brauchen werden. Die Umsatzzahl ist das eine, wichtiger ist aber die Wertschöpfung.

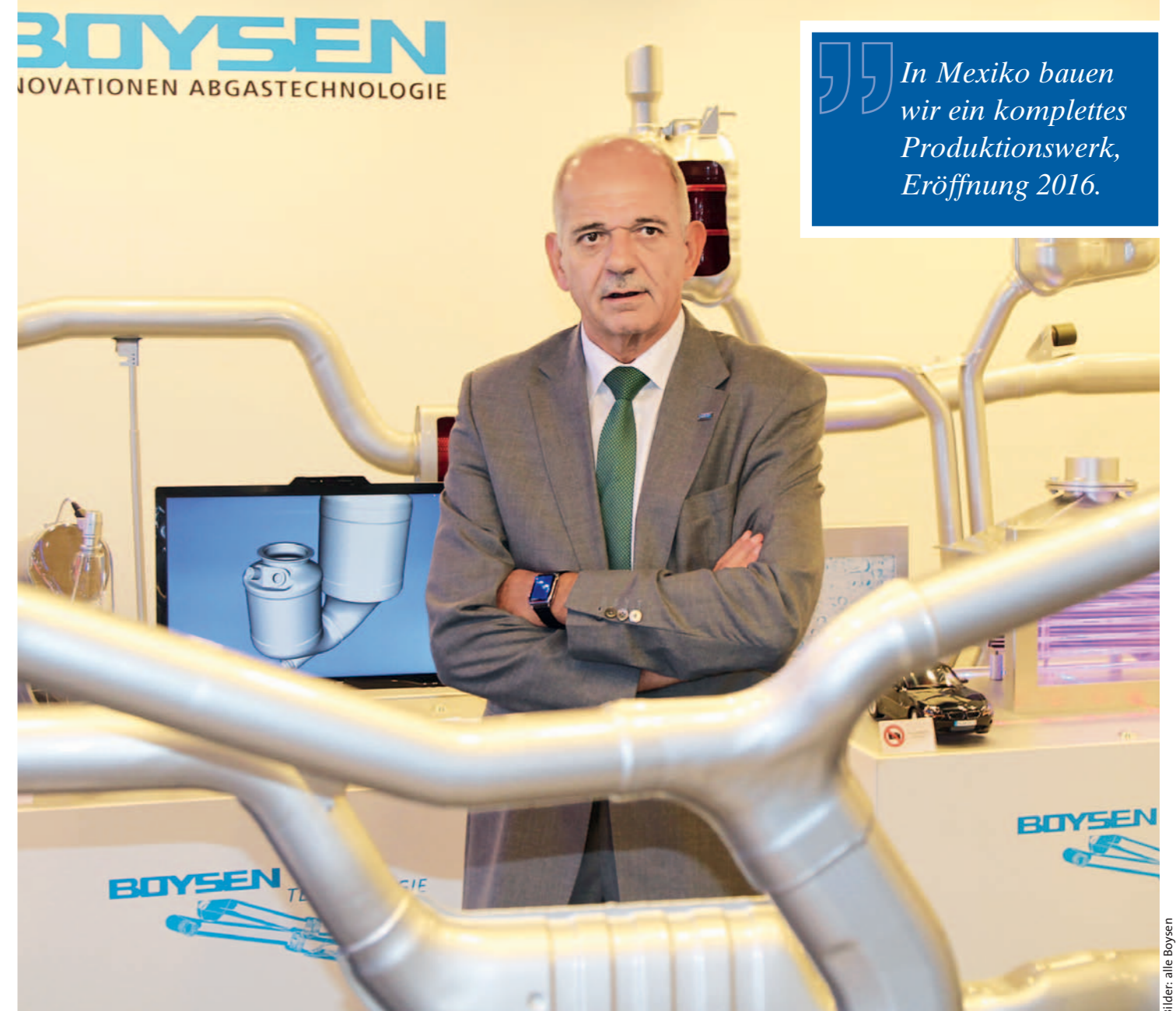
AUTOMOBIL PRODUKTION: Kann sich Boysen durch die starke Position im Bereich der Abgassysteme dem aktuellen Preisdruck etwas entziehen?

Der Preisdruck ist hoch und wird sich auch mit unserer aktuellen Größe nicht ändern. Bestimmt gibt es einige große Multizulieferer – sagen wir fünf, sechs – mit einer gewissen Marktmacht, von denen auch die OEMs ein Stück weit abhängig sind. Doch 90 Prozent der Zulieferer – und da zählen wir noch lange Zeit dazu – stehen jeden Tag aufs Neue in einem extrem harten Wettbewerb. Dabei gibt es mehrere Wege, die Zukunft erfolgreich zu sichern.

Zur Person

Wäre der mittelständische schwäbische Tüftler und Schaffer noch nicht definiert, Boysen-Chef **Rolf Geisel** gäbe die perfekte Vorlage. 1972 trat er mit 16 eine Lehre zum **Werkzeugmacher** an, 13 Jahre später wurde der damals 29-jährige in die Geschäftsführung berufen. Boysen hatte seinerzeit 450 Mitarbeiter und erwirtschaftete einen Umsatz von etwa 60 Millionen Mark. Unter Geisels Führung entwickelte sich der Abgasspezialist zu einem global agierenden Unternehmen mit über 3 000 Mitarbeitern an 17 Standorten weltweit. Umsatzziel 2020: 2 Mrd. Euro.

BOYSEN
INNOVATIONEN ABGASTECHNOLOGIE



Bilder: alle Boysen

AUTOMOBIL PRODUKTION: Wie sieht Ihrer aus?

Unser Weg wird weiterhin tief geprägt sein durch das Thema Abgasnachbehandlung und dabei – wie in der Vergangenheit – durch den kontinuierlichen Ausbau unserer Eigenleistungen. Entscheidend sind für mich die fünf Bereiche Entwicklung, Innovationen, Prozesse, Logistik und Qualität. Es genügt längst nicht mehr, nur auf einem oder zwei dieser Felder erfolgreich zu sein, um sich einen vorderen Platz zu sichern. Sie müssen das optimale Gesamtpaket bieten, um auf lange Sicht am Markt zu bestehen und sich zusätzliche Wachstumspotenziale zu sichern.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Welche Rolle spielt beim Gesamtpaket der weitere Ausbau des globalen Produktionsnetzwerks? Derzeit haben Sie 17 Standorte, auch in den USA sind Sie mit zwei Werken

vertreten. Wie sieht es mit Mexiko aus, dort zieht es praktisch alle OEMs und Zulieferer hin...

Uns auch. Das wird unser nächster Standort. Das entsprechende Grundstück haben wir gerade gekauft.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Ach, und wo?

In San Luis Potosí.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Das hängt aber nicht zufällig damit zusammen, dass dort gerade BMW baut?

Das ist einfach eine wunderschöne Gegend, von der wir der Meinung sind, dass das der richtige Standort für uns ist. Und zwar unabhängig davon, dass es zum BMW-Werk gerade mal zwei Kilometer sind. Im Ernst: Das hat mit konkreten Kunden zunächst einmal wenig zu tun, außer dass es strategisch immer

Jüngster Neuzugang im Boysen-Produktionsnetzwerk. In Kösching werden Abgasanlagen für den neuen Audi A4 gefertigt



sinnvoll ist, ein Werk dort aufzubauen, wo eine entsprechende industrielle Infrastruktur und potenzielle Kunden für die Zukunft vorhanden sind. In der Region ist auch GM mit einem neuen Werk quasi in der Nachbarschaft.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Welche Art Werk werden Sie bauen?

Es wird ein komplettes Produktionswerk mit eigenem Presswerk und folglich einer eigenen Komponentenfertigung werden. Aus Mexiko werden wir künftig auch Blechteile in die USA liefern. Wir haben auch schon einen ersten Kunden, der heißt aber weder BMW noch Mercedes.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Wann wird das Werk in Betrieb gehen?

Ziel ist Ende 2016. Sie wissen ja: Wir brauchen für eine Fabrik im Regelfall zwischen zwölf und 15 Monate.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Und weitere neue Werke?

Da ist derzeit nichts in Planung. Dafür aber der Ausbau der bestehenden Standorte, wie zum Beispiel in China. Dort läuft aktuell die Ausbauphase unseres zweiten Werkes in Langfang nahe Peking, das in erster Linie für Mercedes-Benz im Einsatz ist. Begonnen haben wir in China 2007 mit unserem Werk in Shenyang für BMW. Mittlerweile rüsten wir alle BMW-Modelle für den chinesischen Markt mit Abgasystemen aus. 2009 ist Mercedes dazu gekommen, für Audi machen wir auch einiges. Das sind unsere drei Hauptkunden. Das übrigens, weil das erwähnte Gesamtpaket sehr überzeugend war. In der zweiten Welle werden wir unsere Pressteilfertigung weiter ausbauen. Zudem kommen die neuen Modelle von Mercedes und BMW.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Haben Sie auch chinesische Kunden?

Ja, wir arbeiten mit Brilliance zusammen. Unser Plan ist aber,

in China im Wesentlichen mit unseren drei Stammkunden BMW, Mercedes und Audi weiter zu wachsen. Das hat vor allem auch logistische Gründe. Wir sind in China mit unseren Werken nordwestlich orientiert. Wollten wir expandieren, müssten wir weitere Werke im Süden bauen, denn eine Belieferung des Südens von den bestehenden Standorten aus ist kostenseitig nicht darstellbar.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Nicht darstellbar scheint Boysen ohne Rolf Geisel an der Spitze. Mitte nächsten Jahres werden Sie 60. Machen Sie sich schon Gedanken über die Nachfolge?

Ich mache mir weit mehr als nur Gedanken. Nicht nur aufgrund des Alters ist es eine meiner wichtigsten Aufgaben, mich tief damit auseinanderzusetzen, wie eine sinnvolle und schlagkräftige Nachfolge bei Boysen aussehen muss. In den wesentlichen Zügen steht das Konzept bereits. Ab meinem 60. Geburtstag werden die Weichen im Unternehmen gestellt und die entsprechenden Personen – ja, es werden mehrere sein – Stück für Stück mehr in die Verantwortung genommen.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Wie lange machen Sie selbst operativ noch weiter?

Ich habe vor, bis 65 zu arbeiten. Und damit bleiben für mich aktuell mehr als fünf Jahre, in denen ich alles dafür tun werde, um unsere Unternehmensgruppe weiterzuentwickeln und für die Herausforderungen der Zukunft stark aufzustellen.

AUTOMOBIL PRODUKTION: Und danach werden wir Rolf Geisel als Chef des Aufsichtsrats erleben?

Ob der Geisel dann in den Aufsichtsrat geht, um Boysen aus dem Hintergrund weiter im Blick zu haben, wird sich irgendwann entscheiden.

Das Interview führten Bettina Mayer und Frank Volk ■

