

# Wachstum oder Verlagerung

*Günter Schwank*

*Geschäftsführender Gesellschafter der Georg Utz GmbH; Ehrenpräsident des GKV e. V.;  
Präsidiumsmitglied im BDI e. V.; Mitglied des Kuratoriums der Kunststoff-Industrie*

**Vortrag auf der öffentlichen Sitzung des Kuratoriums der Kunststoff-Industrie „Die Zukunft der Alten Welt, Kultur – Politik – Wirtschaft“ in Frankfurt (Oder) am 38. November 2005.**

Zum Thema „Wachstum oder Verlagerung“ haben wir soeben von Herrn Dr. Nowicki eine Fülle von Daten vor allem in Bezug auf Polen gehört. Mein Beitrag ist die Perspektive von unten: Nämlich, wie ein mittelständisches Familienunternehmen mit dem Thema in der Praxis umgeht beziehungsweise um-gegangen ist.

Ich stelle Ihnen zunächst die Utz-Gruppe vor. Unser Stammsitz ist Bremgarten in der Schweiz. Wir haben Produktionsstätten in der Schweiz, Deutschland, Großbritannien, Frankreich und Polen sowie in den USA und seit vergangener Woche in China. Wir denken global und handeln lokal dort, wo wir es für angemessen halten.

Wir machen uns seit längerer Zeit Gedanken darüber, dass wir auch dort sein wollen, wo unsere Kunden sind. Und deswegen begleiten wir sie bei ihrer Globalisierung. Ein Punkt sind die Aktivitäten der großen Generalunternehmer, die beispielsweise Flughäfen bauen. Bei uns heißt das konkret, dass der Flughafen von Hongkong im ganzen Catering-Bereich mit unseren Produkten ausgestattet ist. Das gilt gleichermaßen für Singapur, wo wir schon bei der dritten Ausbaustufe sind und auch für Kuala Lumpur. Gerade haben wir einen Auftrag aus Dubai bekommen, ebenfalls zur Ausrüstung des dortigen Flughafens. Diese Unternehmen kennen uns durch unsere europäischen Aktivitäten, vor allen Dingen in der Schweiz und in Deutschland, und vertrauen auf unsere Produkte weltweit. Und last but not least ist unsere Strategie davon geprägt, dass wir sagen, in wichtigen Märkten, die sich entwickeln, wollen wir selbst aktiv werden. Denn es gibt einen Punkt, wo ein Unternehmen, das uns und unseren Produkten wohlwollend gegenüber steht, sich dennoch fragt, was örtlich beschafft werden kann.

Und jetzt ein paar Zahlen: Wir setzen im Jahr 2005 110 Millionen Euro um und investieren zehn Prozent vom Umsatz. Wir haben 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und verarbeiten über 20.000 Tonnen Kunststoff im Jahr. Außerdem verarbeiten wir 2000 Tonnen Recyclingmaterial.

Zu den Zahlen gehört unser Maschinenpark. Wir arbeiten mit den beiden Verarbeitungsverfahren Spritzgießen (60 Maschinen) und Tiefziehen (23 Einheiten). Wir zählen 5.000 aktive Kunden und etwa 1.000 Standardprodukte. Die Zahl der Sonderprodukte liegt bei 3.000.

Schon der Gründer unseres Unternehmens, Herr Georg Utz, hat Ende der 50er Jahre erkannt, dass es nahe liegt, aus Kunststoff Mehrweggebinde herzustellen. Sein Ziel war es, den Verpackungsabfall drastisch zu reduzieren. Wo es Sinn macht, sollte Mehrweg eingesetzt werden. Ich habe gerade gestern Abend Frau Martini erzählt, was geschah, als wir vor rund 20 Jahren bei Opel in Rüsselsheim ein Kunststoff-Mehrweggebinde einführten. Damals sind auf einen Schlag pro Woche 1.500 Tonnen Verpackungsabfall entfallen, die nicht mehr entsorgt werden mussten.

Aus den Anfängen ist ein umfangreiches Produktangebot entstanden für jede Branche und zahllose unterschiedliche Anwendungen. So liest sich unsere Kundenliste wie ein „Who is who“ der Wirtschaft.

Heute fertigen wir zum Beispiel den Klein-ladungsträger (KLT). Das ist ein Gebinde, das vorwiegend in der Automobil- und ihrer Zulieferindustrie verwendet wird. Raumsparbehälter sind solche, die ineinander geschachtelt werden können. Wir stellen auch Kunststoffpaletten her.

Wenn unsere Produkte am Ende ihres Lebenszyklus zurückgegeben werden, recyceln wir sie schon immer selbst.

Noch nicht gesprochen haben wir über Werkstückträger. Sie sehen ähnlich aus wie die Innereien einer Pralinenschachtel, wo Teile eingesetzt werden, um sie vor Beschädigungen zu schützen. Sie sind heute so aus-gestattet, dass der Inhalt in vielen Fällen von Robotern eingelegt und auch von Robotern entnommen werden kann, mit der Folge, dass hohe Präzision, mit anderen Worten, sehr enge Toleranzen, gefordert werden.

Ein Beispiel, wie wir Verschiedenes kombinieren, ist ein Behälter mit Innenleben. Ein Teil ist tiefgezogen und kann in einen größeren Behälter – meist im Spritzguss hergestellt – eingefügt werden. Der Clou ist, dass man den Behälter Jahrzehnte verwenden kann. Wenn das Produkt, für das der Tiefzieheinsatz hergestellt wurde, in seinen Dimensionen wechselt, tauscht man einfach nur die Innerei aus.

Was sind die Pfeiler unseres Erfolgs? Für uns sind die Menschen der Haupterfolgsweg. Menschen, die für uns tätig sind, die wir für uns gewinnen konnten. Zugleich ist unsere Fluktuationsrate nahe Null. Das zeichnet unsere ganze Gruppe aus und ist die wichtigste Grundlage unseres Erfolges.

Dann sind wir Diejenigen, die manchmal etwas pfiffigere Lösungen haben als Andere. Das sagen nicht nur wir, sondern das sagt gelegentlich auch unser Wettbewerb über uns. Viele unserer Werkzeuge wandern von einer Fabrik zur anderen, um jeweils dort zu produzieren, wo wir im Markt eine bestimmte Ware brauchen. Das klingt furchtbar simpel, setzt aber eine sehr komplexe Logistikorganisation voraus. Das ist eine weitere unserer Stärken. Wir können guten Gewissens sagen, innerhalb von sechs Wochen produzieren wir an jedem Standort in Europa mindestens eine bis zwei Wochenlieferungen.

Viertens streben wir paralleles Wachstum in den unseren Märkten an. Wir wachsen im In- und Ausland und legen Wert auf eine nachhaltige Kundenbeziehung. Dank unserer eigenen Stabilität gelingt das auch. Jetzt komme ich zu Polen – unserem Werk in Kenty Wroclawskie. Wir haben dort gerade einen Erweiterungsbau abgeschlossen und die Betriebsfläche verdoppelt. Heute beschäftigen wir an unserem polnischen Standort 55 Mitarbeiter. Das Unternehmen ist nach ISO 9001:2000 zertifiziert. Wir können dort nahezu unser gesamtes Produktionsprogramm herstellen. Auch ein Werkzeugbau gehört dazu wie an unseren anderen Produktionsstätten; denn Georg Utz, der Gründer unserer Firma, war von Hause aus Werkzeugbauer.

Für uns war und ist der Eintritt in den polnischen Markt ein Schritt, mit dem wir den dortigen Markt ausbauen wollen, nicht zur Unterstützung der westeuropäischen Märkte. Unsere Exportorientierung aus Polen geht in Richtung der baltischen Länder, nach Weißrussland, Ukraine, Slowakei und Tschechien sowie nach Russland.

Wir haben heute in Polen viele namhafte Kunden, insbesondere auch aus der Automobilindustrie. Praktisch alle großen Namen sind vertreten, außerhalb Polens wird das oft sehr unterschätzt. Insoweit kann ich die Ausführungen von Professor Geremek über Marktchancen in Polen bestätigen.

Heute wissen wir, dass wir 1997/98 die richtige Standortentscheidung getroffen haben. Wir schreiben in unserem polnischen Betrieb nachhaltig schwarze Zahlen. Hinzu kommt: Nach meiner festen

Überzeugung ist die Zukunftsbereitschaft, diese Zukunftsoffenheit, die ich in Polen tagtäglich erlebe, um Wesentliches größer als in Deutschland. Auf dieser Zuversichtlichkeit aufbauend haben wir einen ganz hervorragenden Stamm von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewonnen und waren in einer unglaublich kurzen Frist bei Produktivität und Qualität auf dem Leistungsniveau unserer Unternehmen in der Schweiz und in Deutschland. Sicher, wir haben uns viel Mühe gegeben, unsere neuen polnischen Mitarbeiter zu trainieren.

Vielleicht sollte ich diese Geschichte noch erzählen: Sie waren zur Ausbildung erst in Deutschland, dann in der Schweiz. Als sie dann ein bisschen Abschied feierten, da haben sie mit verschmitztem Lächeln gesagt, wir wissen, dass Ihr uns nicht viel zutraut, aber wir werden es Euch zeigen. Ich darf guten Gewissens sagen, dass sie es uns gezeigt haben und wir deshalb heute auf dem polnischen Markt eine Spitzenposition in unserem Sektor einnehmen. Wir sind gleichzeitig mit unseren anderen Unternehmen – auch in Deutschland – gewachsen und haben neue Märkte erschlossen.

Danke fürs Zuhören.

(aus: Interne Dokumentation der Veranstaltung des Kuratoriums der Kunststoffindustrie „Die Zukunft der Alten Welt“, herausgegeben für das Kuratorium der Kunststoff-Industrie von *PlasticsEurope* Deutschland e.V., Frankfurt am Main)