

# Weltweit in leitender Funktion

Konkurrenzlos gut. Technologisch um Längen voraus. Mit Marktanteilen zwischen 30 und 100 Prozent steht VOSS Automotive als Hersteller innovativer Leitungs- und Verbindungssysteme für den Fahrzeugbau heute ganz oben. Dabei ging es zunächst auf dem Weg zum international führenden Top-Spezialisten mitnichten vorwärts, sondern einen großen Schritt zurück.

**M**it über 2.518 Mitarbeitern an 16 Standorten rund um den Globus und einem Umsatz von 307 Millionen Euro im vergangenen Jahr hat die VOSS Gruppe aus Wipperfürth in ihrem Segment die Führerschaft im Weltmarkt erobert. Der Aufstieg forderte Management und Belegschaft einiges ab – zum Beispiel ein radikales Umdenken in der Selbsteinschätzung. „Insgesamt mussten wir von 1999 an vier relevante Entwicklungsphasen durchlaufen, die mit viel Arbeit und erheblichen Investitionen verbunden waren. Aber die Anstrengungen haben sich gelohnt. Unser Unternehmen ist mittlerweile ausgezeichnet aufgestellt, die Auftragsbücher sind bis 2016 randvoll“, erklärt Geschäftsführer Dr. Heinrich Holtmann.

Die Erfolgsgeschichte des bergischen Mittelständlers liest sich überaus spannend und liefert ein überzeugendes Beispiel dafür, dass mit unternehmerischem Mut zur Veränderung vieles erreicht werden kann.

## Phase 1: Ein folgenreicher Strategiewechsel

Bis Ende der 1990er Jahre fertigte die Firma VOSS verbindungstechnische Komponenten für die gesamte Verkehrsindustrie. Zu viel, zu aufwendig, zu anspruchsvoll, befand die Geschäftsleitung damals. Denn die Arbeit für Luftfahrt, Schiffbau, Fahrzeugindustrie und Eisenbahn überforderte schon längst die Kapazitäten des Unternehmens. Die Konsequenz aus dieser Erkenntnis war rigoros, aber maßgeblich für die heutige Ausrichtung: Weg vom breiten Produktionsprogramm und hin zur Fokussierung auf den Nutzfahrzeugbereich und Spezialitäten im Pkw-Segment. Ein naheliegender Entschluss, da VOSS in diesem Geschäftsfeld bereits über eine hervorragende Marktposition verfügte. Gleichzeitig wurden technologiefremde Projekte gestoppt und die Verhandlungen über den geplanten Verkauf der Fluid-Sparte abgebrochen. Hier hatte man sich entschlossen, bestehende operative Managementprobleme intern anzugehen und neue Lösungen zu erarbeiten.

## Phase 2: Neuausrichtung der Firmenstruktur

Die Konzentration auf die Kernkompetenz „Automotive“ führte in der Folgezeit zu beträchtlichen Einschnitten in der Firmenorganisation. Die Betriebsstätten in Frankreich und Großbritannien wurden geschlossen, die Produktion in der brasilianischen Tochtergesellschaft auf den hohen Automotive-Standard gebracht.

Auch am Stammsitz Wipperfürth standen die Zeichen auf mehr Effizienz – etwa durch die Umstellung auf flexible Werkstattfertigung, um noch schneller auf Kundenwünsche reagieren zu können. Und während die VOSS Fluid zu einer selbständigen Gesellschaft mit eigener Produktion umgewandelt wurde, zog die Leitungsfertigung aus Kostengründen in Teilen vom Bergischen nach Polen um. Durch diese durchgreifenden Maßnahmen schaffte das Unternehmen eine solide Basis für künftiges Wachstum im hart umkämpften Automotive-Bereich.



**Aufgrund der großen Nachfrage wird VOSS bis 2015 rund 17 Millionen Euro in den Ausbau der Fertigungsstraßen für die SCR-Leitungen investieren**

### Phase 3: Ausbau und Globalisierung

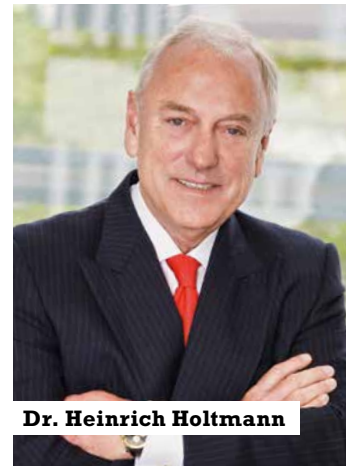
Nun waren die Weichen gestellt, um sich auch international neu zu orientieren. Schon bald zeigte VOSS mit eigenen Niederlassungen in China, Indien und Japan erfolgreiche Präsenz. Beim Erschließen ausländischer Märkte verfolgte VOSS Automotive eine intelligente Akquise-Taktik. „Bevor wir eine Vertretung vor Ort gründeten, haben wir uns intensiv um nachhaltige Beziehungen zum jeweils größten Nutzfahrzeughersteller im Lande bemüht. Sobald wir im Geschäft waren, zogen auch die anderen Fahrzeugbauer und Zulieferer nach. Auf diese Weise war unser Standing am neuen Standort von Anfang an gesichert“, verrät Dr. Heinrich Holtmann.

Das globale Engagement machte sich für den Spezialisten aus dem Bergischen Land rasch bezahlt: Dank steigender Nachfrage stieg VOSS innerhalb weniger Jahre weltweit zur Nummer Eins für Sicherheitskomponenten in den Bremsen von Nutzfahrzeugen auf.

### Phase 4: Übertrender Markterfolg mit SCR

Die Entscheidung, 2004 mit dem Bau von SCR-Leitungen zu beginnen, gehört zu den Sternstunden in der Unternehmensgeschichte. Dr. Heinrich Holtmann erinnert sich: „Marketing und Vertrieb hatten damals die Marktchancen der neuen Katalysator-Technik zur Abgasreduzierung klar erkannt und in der Geschäftsleitung hartnäckige Überzeugungsarbeit geleistet. Gut so! Denn mit unserem frühen Ja zum Einstieg konnten wir einen Vorsprung von rund zwei Jahren vor dem Wettbewerb gewinnen und sind heute Weltmarktführer im Bereich SCR-Leitungen – sowohl für *Onroad* als auch für *Offroad*.“ Und weiter: „Bereits jetzt sind mehr als 1,5 Millionen Fahrzeuge mit unseren Produkten für SCR-Systeme unterwegs. Neben unbeheizten sowie kühlwasser- und elektrisch beheizten Leitungsschläuchen bringen wir in Kürze als dritte Generation eine leistungsstarke Hochtemperaturlösung heraus, die durch den Einsatz neu-

er Werkstoffe in der Lage ist, den hohen Temperaturen am Motor noch besser standzuhalten. Denn die SCR-Aggregate werden immer motornäher verbaut, um ein schnelles Auftauen von AdBlue® zu bewirken. Ein wichtiger Punkt, weil das in der SCR-Technologie verwendete, wasserhaltige Reduktionsmittel bei minus elf Grad Celsius gefriert“, erläutert der Firmenchef.



**Dr. Heinrich Holtmann**

### Den Fortschritt immer im Fokus

Bleibt nachzutragen, dass die VOSS Gruppe kontinuierlich beträchtliche Summen in Forschung und Entwicklung investiert. In firmeneigenen Labors, in der Versuchs- und Prototypenwerkstatt und bald auch im neuen Kunststofftechnikum, das im September dieses Jahres eröffnet wird, sorgen hochqualifizierte Experten dafür, dass der Fortschritt vorankommt. Beispielsweise in der zukunftsweisenden Brennstoffzellen-Technologie und beim umweltverträglichen Wasserstoffantrieb. Dr. Heinrich Holtmann bringt die Innovations-Strategie seines Unternehmens auf den Punkt: „Meine Mitarbeiter und ich haben den unbedingten Willen, die Produkte unserer Kunden immer noch ein kleines bisschen perfekter zu machen. Nicht mit Routinelösungen, sondern mit maßgeschneiderten Ideen. Diesem Ziel dient unsere ganze Leidenschaft.“ ■

#### VOSS Automotive GmbH

Leiersmühle 2-6 · 51688 Wipperfürth

Tel.: 022 67 / 63-0

automotive@voss.net · www.voss.net

### Saubere Leistung

Bei der selektiven katalytischen Reduktion SCR werden umweltbelastende Stickoxide NOx in einem Katalysator mit Hilfe von Ammoniak zu Stickstoff und Wasser umgewandelt. Das Problem dabei: Ammoniak ist in großer Menge giftig. Abhilfe schafft ein Reduktionsmittel namens AdBlue® auf Harnstoff-Wasser-Basis, das sich nach dem Einspritzen in den Abgasstrom in niedrig dosiertes Ammoniak und Wasserdampf aufspaltet. Zu diesem Zweck werden Leitungen benötigt, die das AdBlue® vom Zusatztank über verschiedene Module bis zum SCR-Katalysator transportieren.

Die Leitungssysteme von VOSS Automotive sind dafür perfekt geeignet. Zu den besonderen Produktvorteilen zählen die hohe Energie-Effizienz bei kurzen Aufheizzeiten, dauerhafte Dichtigkeit, minimaler Platzbedarf und hohe Anpassungsfähigkeit an die jeweilige Fahrzeugarchitektur. Über vier Millionen SCR-Leitungen hat das Wipperfürther Unternehmen bislang verkauft. Und der Bedarf wächst

weiter. VOSS Automotive hat sich darauf eingestellt und wird für 17 Millionen Euro innerhalb der nächsten zwei Jahre die bestehenden Fertigungsstraßen auf insgesamt sechs Anlagen aufstocken. ■

