

Weltweit vor Ort

125 Produktionsgesellschaften, 6 Hauptentwicklungsstandorte, 26 Vertriebs- und Service-Gesellschaften, 21 Handelsgesellschaften, 1 Verbindungsbüro und 12 Marketingbüros, über 650 Kundendienststellen weltweit



1



2



3



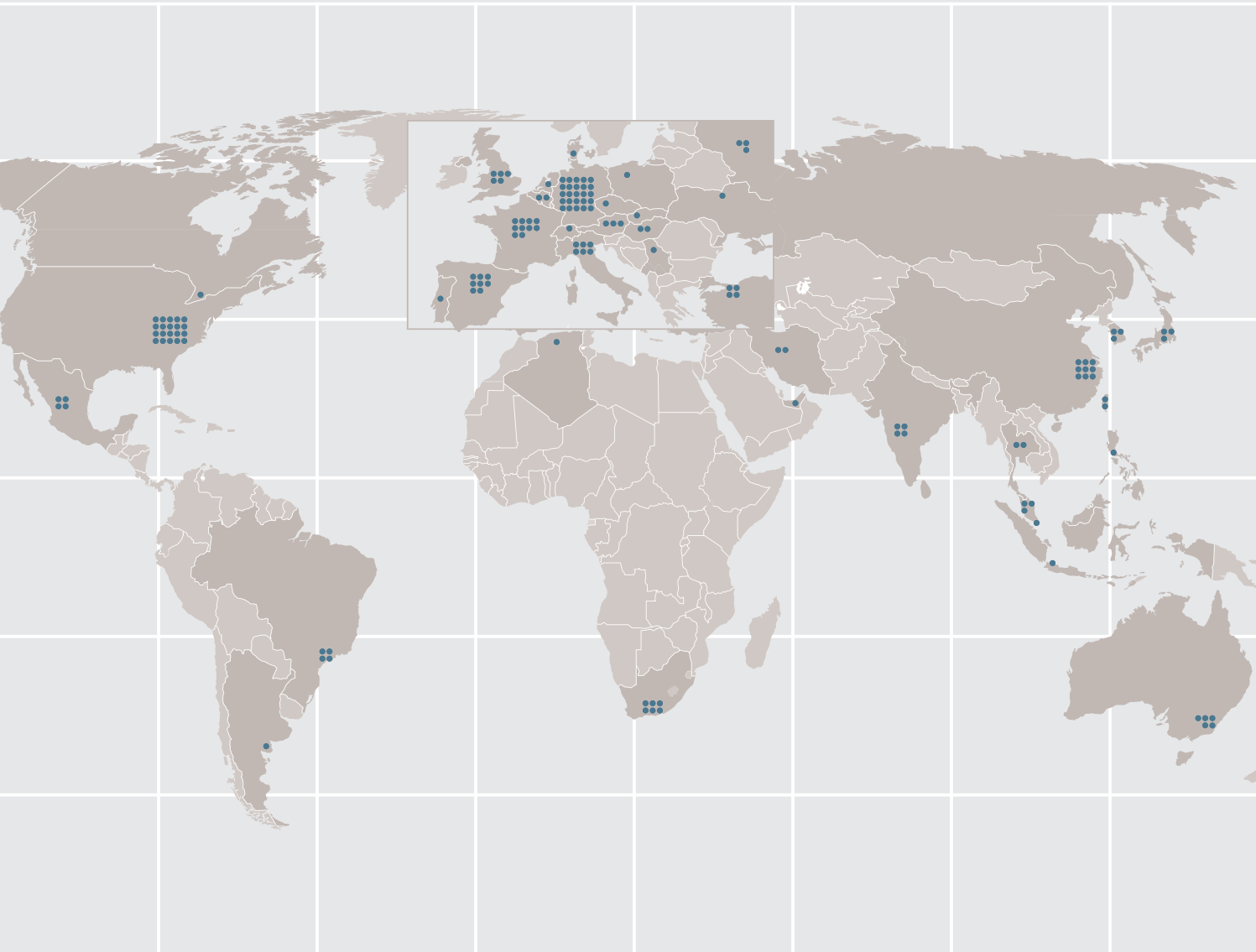
4



5



6



Europa

- 1 Anni Sorg in der Fernsprechzentrale bei ZF 1956
- 2 Messe Paris 1930
- 3 Eröffnung des Werks ZF do Brasil 1959
- 4 Messe Turin 1953
- 5 Aufbruch nach Brasilien 1959
- 6 Internationale Werbung für die ZF-Rosslenkung ab 1932

ZF entwickelt und produziert für die internationalen Fahrzeughersteller seit neun Jahrzehnten erfolgreich innovative, qualitativ hochwertige Produkte mit hohem Kundennutzen. Auf der Welt rangliste der Automobilzulieferer ist ZF unter den 15 größten Unternehmen.

Wenn heute ZF-Mitarbeiter Übersee Standorte besuchen, geschieht dies mit modernen Verkehrsmitteln. Mit dem Mietwagen zum nächsten internationalen Flughafen, einchecken und nach spätestens 16 Stunden kann die Besprechung oder die Verhandlung beginnen. Diese effiziente, unspektakuläre Arbeit vor Ort ist notwendig. Denn mit derzeit 125 Produktionsgesellschaften in 26 Ländern rund um den Globus hat sich ZF in den vergangenen Jahrzehnten zum „Global Player“ entwickelt. Der internationale Verbund der Entwicklungs- und Produktionsstandorte bietet den ZF-Kunden, zu denen alle namhaften Fahrzeughersteller zählen, optimale Produkt- und Serviceleistungen und begründet – neben der Systemkompetenz – die Stärke von ZF. Ganz anders die Situation noch vor wenigen Jahrzehnten. Als 1959 eine Gruppe von neun ZF-Mitarbeitern zur ersten Dienstreise nach Brasilien aufbrach, um dort die Aufbauarbeit für die ZF Fábrica de Engrenagens S.A. (heute ZF do Brasil) zu leisten, wurden sie mit einem „großen Bahnhof“ verabschiedet. Geschäftsleitung und Betriebsrat hielten Abschiedsreden und Dutzende von Kollegen ließen es sich nicht nehmen, dem Bus mit dem Namen „Wandervögele“ nachzuwinken. Zwei Tage dauerte die Fahrt bis zum Hafen von Genua, weitere zwei Wochen verbrachten die ZF-Pioniere an Bord der „Conte Biancamano“, einem kombinierten Fracht- und Passagierdampfer, ehe sie in Südamerika an Land gehen konnten. Dass ausgerechnet



Afrika

- 7 ZF Südafrika 1981
- 8 Montage von Vorder- und Hinterachsen für BMW bei ZF Lemförder South Africa Ltd.
- 9 ZF Lemförder South Africa Ltd. in Rosslyn

Australien

- 10 Seit den sechziger Jahren ist ZF in Australien durch ein Vertragsunternehmen vertreten, seit 1987 mit einer eigenen Gesellschaft
- 11 Die ZF-Niederlassung ZF Australia übernimmt Servicedienstleistungen in Australien

in Brasilien das erste Auslandswerk von ZF errichtet wurde, beschreiben zeitgenössische Quellen so: „Anlass zu besonderen Erwägungen in dieser Richtung hatte eine Reihe von bedeutenden Kunden der ZF gegeben, die in Brasilien Niederlassungen gegründet hatten und die Erwartung aussprachen, dass die Zahnradfabrik sie mit Zulieferungen unterstützen werde.“

Diese Strategie, den Kunden auf Auslandsmärkte zu folgen, hat noch heute Gültigkeit. Auf die Gründung in Brasilien folgten weitere Fertigungsstätten in Europa, Südafrika, Nordamerika und Asien. 1999 lagen bereits 40 Prozent der Produktionsstandorte von ZF außerhalb Europas. Doch auch die Gründung von Service- und Kundendiensteinrichtungen in allen bedeutenden Märkten der Welt spielt eine wichtige Rolle bei der Internationalisierung von ZF. Galt und gilt es doch, durch diese Präsenz das direkte und indirekte

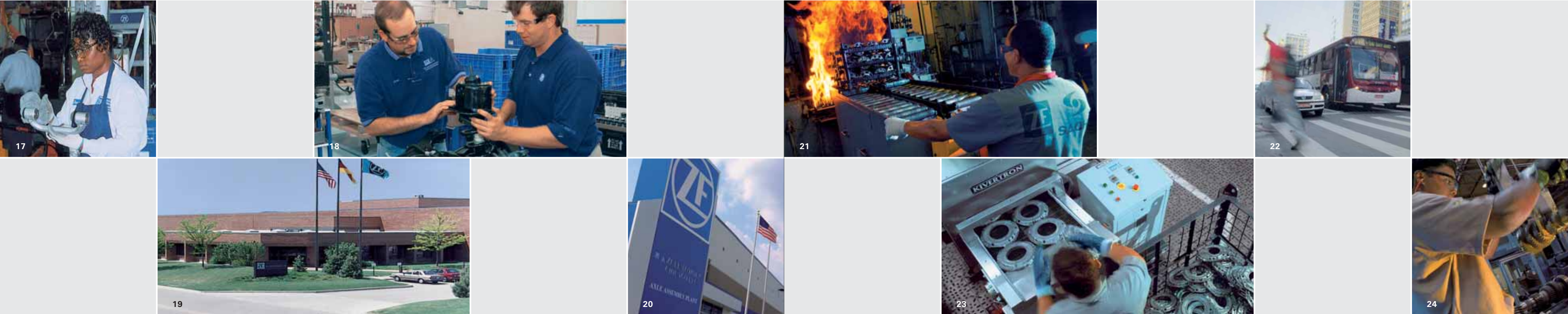
Exportgeschäft zu flankieren, das bereits lange vor der Entstehung der ersten Überseeferfertigung eine feste Größe im Geschäft von ZF wurde. Bereits 1960 verzeichnete ZF einen Exportanteil von 17 Prozent, 1981 weisen die Geschäftszahlen eine Exportquote von 38,9 Prozent aus und 1986 waren es 44,9 Prozent. Entsprechend steil ging auch die Zahl der Servicestandorte nach oben. 1964 berichtete die Hauszeitschrift „ZF-Ring“ von einem ersten Kundendienst in Australien. Es folgten beispielsweise Österreich 1972, Frankreich und Großbritannien 1973, Dänemark 1977, Südafrika und Japan 1980. Heute besteht weltweit ein weit reichendes Netz von Kundendienststellen und Werkstätten mit dem ZF-Logo. Zusätzlich zum Export und dem Aufbau eines Kundendienstnetzes begründete die Vergabe von Produktionslizenzen eine internationale Präsenz von ZF. 1966 beispielsweise wurden ZF-Produkte in Ägypten, Argentinien, Frankreich, Indien, Italien, Japan, Schwe-

Asien

- 12 Anzeige in einer japanischen Tageszeitung von São Paulo zur Gründung von ZF do Brasil
- 13 ZF Shanghai Steering Co. Ltd. in Jiading, China 1996
- 14 ZF Steering Gear (India) Ltd. in Poona
- 15 1980 gründet ZF in Tokio ZF Japan
- 16 Heute ist ZF in China mit 15 Produktionsgesellschaften vertreten

den, der Schweiz, Spanien und den USA in Lizenz gefertigt. Sie bildeten gewissermaßen eine Vorhut, steigerten Bekanntheitsgrad und Interesse an den Konstruktionen vom Bodensee und legten so die Basis für die Gründung von auswärtigen Eigenfertigungen, die mit Beginn der achtziger Jahre forciert vorangetrieben wurde.

Der Erfolg von ZF auf dem chinesischen Markt geht auf ein Engagement in den späten siebziger Jahren zurück. 1980 wurde ein erster Vertrag zur Lieferung von Getrieben an die Pekinger Verkehrsbetriebe geschlossen. 1981 folgte eine Getriebelizenz an die China National Import Corporation und 1993 die Gründung einer ersten Serviceniederlassung. Seither ging es Schlag auf Schlag: 1996 eröffnete ZF gemeinsam mit der Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC) die ZF Shanghai Steering zur Herstellung mechanischer und hydraulischer Lenkungen. Zwischenzeitlich ist das Netz der produzierenden Standorte von ZF auf 15 gewachsen. Dazu kommen zahlreiche Serviceniederlassungen. Die Aktivitäten von ZF in China unterstützen lokale und internationale Automobilhersteller aus dem Pkw-, dem Nutzfahrzeug- und dem Baumaschinenbereich gleichermaßen. Zu den aktuellen Referenzen zählen Kupplung, Automatgetriebe, Lenkgetriebe, Stoßdämpfer, Fahrwerkteile und Drehmomentwandler für zahlreiche Fahrzeugmodelle. So werden unter



Nordamerika

- 17 Ein Querlenker wird dem Achsmontageband für den Mercedes M-Klasse im Werk Tuscaloosa, Alabama, zugeführt
- 18 Achs-Endmontage für die Ford-Modelle Freestyle und Fivehundred bei ZF Lemförder in Chicago, Illinois
- 19 ZF Industries in Lincolnshire, Illinois
- 20 ZF Lemförder in Chicago, Illinois 2004

anderem der VW Santana, der Audi A6, der VW Passat sowie lokale Modelle der Marken Buick und Zhonghua mit ZF-Komponenten ausgestattet. Für den BMW 3er und 5er, die im neuen BMW Werk in Shengyang, Südmandschurei, gefertigt werden, liefert ZF die kompletten Vorder- und Hinterachssysteme just-in-sequence an die Montagebänder. Im Bereich der Nutzfahrzeug- und Baumaschinenindustrie zählt ZF unter anderem den Reisebushersteller King Long (Schaltgetriebe, Kupplungen), die lokale Fertigung von Volvo Stadtbussen (Getriebe, Kupplung, Lenkgetriebe) sowie den Radladerhersteller Liugong (Getriebe und Achsen) zu den Kunden. Neben China zählen auch die Werke im Iran, in Indien, den Vereinigten Arabischen Emiraten, Malaysia, Singapur, Thailand, Japan, Korea, Taiwan und Australien zum neu geschaffenen Regionalbereich Asien-Pazifik von ZF. Er umfasst derzeit 28 Produktionsstandorte und wird von der ebenfalls neu geschaffenen Hol-

dinggesellschaft ZF (China) Investment Corp. in Shanghai geführt. Diese 2005 eingeführte Organisationsform soll dazu beitragen, Synergiepotenziale auszuschöpfen und einen einheitlichen Marktauftritt zu gewährleisten. Auch der standortübergreifende Zugriff auf Querschnittsfunktionen sowie die Organisation des weltweiten ZF-Produktionsverbands werden so erleichtert.

Der Einstieg in eine eigene US-Fertigung erfolgte 1986 vergleichsweise spät, hat aber seit Beginn der neunziger Jahre eine deutliche Dynamik erfahren. Nicht zuletzt die beiden Fahrzeugwerke von Mercedes-Benz und BMW in Alabama und South Carolina, an die ZF einbaufertige Komplettachsen liefert, begründeten einen Schub. Aber auch die US-Automobilhersteller, allen voran Ford, zählen zu den Kunden. Zwischenzeitlich ist ZF in den drei Nafta-Ländern USA, Kanada und Mexiko mit 22 Produktionsgesellschaften

Südamerika

- 21 Heute ist ZF in Südamerika mit sieben Produktionsgesellschaften vertreten
- 22 In Brasilien werden 15 Prozent aller weltweit produzierten Busse hergestellt
- 23 In São Bernardo in der Region São Paulo produziert ZF Sachs Kupplungen für Pkw, Nkw und Landmaschinen
- 24 Größtes Werk ist ZF do Brasil in Sorocaba mit über 2 300 Mitarbeitern

vertreten, die von der Holdinggesellschaft ZF Group North American Operations Inc., Northville, Michigan, gesteuert werden. Auch in Südamerika, wo nach Ankunft der Pioniere von 1959 die Internationalisierung von ZF begann, sorgt die Organisation eines Regionalbereichs und einer Holdinggesellschaft für übergreifende Synergien im Mercosur-Raum, wo derzeit sieben Produktionsstandorte bestehen. Nur die Aktivitäten in Südafrika sowie in Algerien, wo 2001 ein Getriebewerk als Joint-Venture mit dem staatlichen Bus- und Lkw-Hersteller SNVI gegründet wurde, stehen unter direkter Leitung der Unternehmensbereiche. Die Installation eines weltweiten Produktionsverbundes gilt übrigens als wichtiger, jedoch nicht als letzter Schritt in der Globalisierung von ZF. Denn neben Fertigungskapazitäten sollen auch Engineering- und Entwicklungskapazitäten bei den einzelnen Regionalbereichen angesiedelt werden. Das Entwicklungszentrum in Northville nahe der amerikanischen Autometropole Detroit zum Beispiel bündelt alle Entwicklungsleistungen für den nordamerikanischen Automobilmarkt. Und der Regionalbereich Asien-Pazifik investiert seit 2005 in ein neues ZF Engineering Center in Shanghai. Auch in Südamerika sind ZF-Entwicklungsingenieure mit Applikationsaufgaben befasst. Schlepper-Lenkachsen zählen dazu und stehen beispielhaft dafür, dass der Prozess der Internationalisierung eines Großunternehmens immer weiter geht.