



In wirtschaftlich unsicheren Zeiten reagieren viele Unternehmen mit Entlassungen und Einstellungsstopps. Doch Beispiele aus der Industrie zeigen: Nur mit einer langfristigen Personalplanung finden Unternehmen auch nach der Krise zurück in die Erfolgsspur.

'Wenn wir jetzt an der Stelle sparen, haben wir in drei Jahren richtig Probleme', kommentiert Hartmann-exact-Geschäftsführer Jürgen Hofele die Personalpolitik seines Unternehmens Bild: Hartmann-exact

Personalpolitik

Mit Kreativität durch die Krise



Anspruchsvolle Produkte sind laut Stephan Schneider, geschäftsführender Gesellschafter der Umformtechnik (UFT) Radebeul, nur mit einer weitsichtigen Personalentscheidungen zu realisieren Bild: UFT Radebeul

Krise – man könne sie auch herbei reden, findet Jürgen Hofele. Zwar plant der Geschäftsführer des Sensor-Spezialisten Hartmann-exact mit einem geringeren Wachstum in diesem Jahr, aber zwei Prozent sollen es schon noch sein. Als Automobilzulieferer ist er mittelbar von der Kauflaune der Endverbraucher abhängig.

In Deutschland stagniert der Markt um drei Millionen Neufahrzeuge. Europaweit wurden sogar 900 000 Fahrzeuge weniger produziert. Doch: Allein die Chinesen kaufen jährlich 16 Millionen neue Autos und diese Zahl wird wohl noch wachsen. Entsprechend baut der Mittelständler aus dem schwäbischen Schorndorf ein neues Werk in der Nähe von Shanghai. In den kommenden fünf Jahren sollen bis zu 180 neue Mitarbeiter vor Ort produzieren.

„Es geht um Konsolidierung, nicht um Krise“, sagt Hofele. Die Entwicklungszyklen für Sensoren selbstregulierender Xenon-Scheinwerfer oder Getriebe-Sensoren liegen bei zwei bis drei Jahren. Deshalb sucht das Unternehmen gegenwärtig Ingenieure, um neue Produkte für 2015 zu entwickeln. „Wenn wir jetzt an der Stelle sparen, haben wir in drei Jahren richtig Probleme“, so der Chef von 200 Mitarbeitern in Deutschland und 350 in Rumänien. Wenn es wider Erwarten schlimmer kommen sollte, werden zunächst Arbeitszeitkonten ausgenutzt: minus 80 Stunden und plus 160 sind ausgehandelt. Kurzfristig ist auch Kurzarbeit möglich. Ein gutes und erfolgreiches Instrument für Krisenzeiten, so der kaufmännische Geschäftsführer: „Aber daran denke ich überhaupt nicht.“

Auf ein ruhigeres Jahr stellt sich auch Stephan Schneider, geschäftsführender Gesellschafter der Umformtechnik (UFT) Radebeul ein. Dafür wäre er nach drei Jahren enormen Wachstums regelrecht dankbar. Allein 2012 wuchs die Beschäftigtenzahl in der Aluminiumschmiede um ein Drittel auf 138. „Die neuen Mitarbeiter benötigen ein Jahr um die Prozesse zu verinnerlichen“, sagt der Ingenieur. Nur so ist langfristig die hohe Qualität der dünnwandigen, geometrisch anspruchsvollen Teile zu halten, die vor allem in der Automobilindustrie, im Maschinenbau und der Medizintechnik Abnehmer finden. Schließlich steigen ständig Qualitätsanforderungen seiner Kunden und Zeitdruck. Die Entwicklungszeit für neue Projekte wird immer kürzer, sehr schnell müssen aus Prototypen Serien mit bis zu 200 000 Teilen werden.

„In diesem Jahr haben wir viele Aufträge akquiriert und entsprechend viel Zeit in die Produktentwicklung und die Konstruktion der Werkzeuge gesteckt“, erzählt der Unternehmer aus Sachsen. In diesem Jahr läuft die Produktion dieser Prototypen auf Hochtouren. Schneider ist zudem optimistisch, weil sich die wirtschaftliche Stimmung aufhellt: So bestellen einzelne Kunden höhere Stückzahlen der leichten, aber stabilen Schmiedeteile. Aus diesem Grund soll der Umsatz der UFT nochmals zweistellig auf 17 Mio. Euro wachsen und es läuft bereits ein Baugenehmigungsverfahren für eine Produktionshalle, nachdem erst im Mai eine neue eingeweiht wurde. Die Zeichen stehen also auch in Radebeul auf Wachstum.

Unternehmen müssen jetzt Mut haben, das Forschungs- und Entwicklungsbudget zumindest zu halten oder besser die Innovationsfähigkeit noch zu erhöhen, meint Jörg Knoblauch. „Das Einzige, das gegen die drohende Stagnation hilft, ist mit neuen, verblüffenden Produkten am Markt zu bleiben“, so der Personalberater. Wer jetzt in hoch qualifiziertes Personal investiere, ansprechende Produkte entwickle, habe auch in den nächsten Jahren volle Auftragsbücher. Schwierig werde es für Mittelständler, die sich bisher auf deutsche oder europäische Märkte verlassen haben, denn die stagnieren bestenfalls. Deshalb gefällt ihm strategisches Handeln wie bei Hartmann-exact. Zwar gehen kleine Mittelständler mit außereuropäischen Investitionen ein Risiko ein. Aber wenn sie etwa auf dem chinesischen Markt eine Rolle spielen wollen, dann müssten sie in diesen Industriezonen oft präsent sein. So schwächelt das chinesische Wirtschaftswachstum zwar, aber es ist im ersten Quartal 2013 immer noch mit 7,7 % im Plus. Davon kann Europa nicht einmal mehr träumen. Grundsätzlich schätzt der 63-jährige Berater deshalb die Chancen für Intelligenz und Qualität aus Deutschland gut ein: „Der Export ist nach wie vor beeindruckend.“

Dass vorausschauende Planung und Forschung Arbeitsplätze sichert, zeigt das Beispiel von Phoenix Contact. So entwickelte der weltweit agierende Elektrospezialist aus dem nordrheinwestfälischen Blomberg in der Krise 2009 spezielle Stecker, die die Montage von Photovoltaikanlagen auf Dächern beschleunigen. „Kunden wollen auch in der Krise innovative Lösungen“, erklärt Gunther Olesch das antizyklische Verhalten des Global Players. Vor allem im Aufschwung war das Unternehmen mit dem richtigen Produkt schon am Markt und machte gute Geschäfte.

Angesichts der mauen Konjunktur schließen sich für den Personal-Geschäftsführer deshalb Überlegungen über Kurzarbeit und Einstellung von Fachkräften nicht aus: „Notfallpläne, die mit Betriebsräten abgestimmt sind, liegen in der Schublade.“ So können an einzelnen Standorten die Zeitkonten der Mitarbeiter mit 140 Stunden belastet werden. Damit kann das Unternehmen flexibel auf Krise und Aufschwung reagieren. Die unterschiedlichen Handlungsalternativen müsse man im ruhigen Gewässer aushandeln, so Olesch, komme das Schiff in Sturm, sei es viel schwieriger zu steuern.

Doch die Stärke der deutschen Wirtschaft seien Innovation, Komplexität und Qualität, sagt der 56-jährige Honorarprofessor. Diese Trümpfe dürfe man auch in schwierigen Zeiten nie aus der Hand geben. So liefert Phoenix Contact gegenwärtig Stecker für Elektrobusse nach China. Denn etwa in Peking oder Shanghai werden die Busse auf Strom umgestellt. So findet das Unternehmen auch als Automobilzulieferer auf neuen Märkten Absatzmöglichkeiten.

· Michael Sudahl Freier Journalist aus Stuttgart

08.07.2013