

# „Die Produktivität ist unerlässlich“

Interview Kern-Liebers-Chef Dr. Udo Schnell zur Situation bei Schrambergs größtem Arbeitgeber / Teil 2

Mit dem Vorsitzenden der Geschäftsführung von Schrambergs größtem Arbeitgeber Kern-Liebers sprach die NRWZ. Im ersten Teil erläuterte Dr. Udo Schnell die wirtschaftliche Entwicklung im Allgemeinen. Im zweiten Teil geht es um die Probleme in eigenen Unternehmen – und mit welchen Mitteln und Managern sie gelöst werden sollen.



Schramberg ist der Stammsitz von Kern-Liebers.

Foto: him

**Herr Dr. Schnell, die Produktivität und Qualität waren in der Vergangenheit hier am Standort ein Problem. Liegt es an veralteten Maschinen?**

Das ist nun ein sehr weiter Bogen, den Sie spannen. Ich kann Ihnen sagen, dass wir uns sowohl im Bereich der Produktivität wie auch im Bereich der Qualität den stets steigenden Anforderungen unserer Kunden stellen. Die Modernisierung unserer Anlagen ist für Kern-Liebers ein kontinuierlicher Prozess. Wir entsprechen damit den Anforderungen unserer Märkte und Kunden und haben dabei auch die Sicherheit unserer Mitarbeiter im Auge. Gerade auch in Schramberg haben wir in den letzten Jahren Investitionen in historischer Höhe getätigt.

**Und die Qualität der Produkte?**

...ist für Kern-Liebers oberstes Gebot. Wir haben viele An- und Hochläufe von Produkten hier in Schramberg gehabt, die technologisch höchst anspruchsvoll sind. Teilweise mussten wir dabei noch gemeinsam mit unseren Kunden Entwicklungsarbeit während des Serienanlaufs leisten, um die Produkte zu perfektionieren.

**Müsste man das dann nicht dem Standort gutschreiben und die Forderung nach Produktivität hier runter schrauben?**

Produktivität ist auch am Standort Schramberg unerlässlich, auch wenn wir hier zum Teil technologisch sehr anspruchsvolle Produkte fertigen. Dabei setzen wir auf unsere Mitarbeiter, die diese Anforderungen bewältigen können.

**Dieser Tage haben die**

**Statistiker ermittelt, dass das Bruttoinlandsprodukt gesunken ist. Sind dies Anzeichen für eine Rezession?**

Kern-Liebers hat bereits im Herbst letzten Jahres die Zeichen der Zeit erkannt, und sich auf eine Abkühlung der Konjunktur eingestellt. Dies gegen die landläufigen Prognosen und Erwartungen. Daher arbeiten wir bereits seit Beginn des Jahres im Rahmen unseres „Projekts Zukunft“ daran, das Unternehmen krisen- und zukunftsfest zu machen.

**Ein Teil dieses Programms sieht weiteren Personalabbau vor; gerade noch haben Sie Fachleute händeringend gesucht.**

Die notwendigen Anpassungsmaßnahmen führen wir in unterschiedlichen Schritten mit Augenmaß durch. In einem ersten Schritt fand der Abbau von Zeitkonten über mehrere Monate statt. Danach atmen wir über die Zeitarbeit. Erst danach kommen die nächsten Schritte. Wir haben beschlossenen, weltweit weitere 150 Stellen in den Verwaltungsbereichen abzubauen.

**150 Jobs weltweit sind nicht wirklich dramatisch. Reicht das – oder kommt der große Hammer noch?**

Im Moment sehe ich, dass sich die Auftragsituation in den letzten drei, vier Monaten beruhigt hat. Zwar auf niedrigerem Niveau als im letzten Jahr, aber wir sehen derzeit keinen weiteren Verfall beim Auftragseingang. Ob es eine weitere Abschwächung geben wird, kann heute keiner vorhersagen.

**Wie kamen Sie auf die Zahl 150 Stellen?**

Im Rahmen des Projekts Zukunft haben wir in allen Gesellschaften die Stellensitu-

ation in den Verwaltungsbereichen untersucht. Dabei hat sich in einem Benchmark mit vergleichbaren Unternehmen ergeben, dass wir weltweit 150 Stellen zu viel an Bord haben. Diese wollen wir abbauen.

**Am Projekt Zukunft war der Betriebsrat nicht beteiligt?**

Der Betriebsrat ist immer informiert und begleitet das Projekt. Aktiv mitgearbeitet hat er in der Tat nicht, denn es ist für den örtlichen Betriebsrat schwer, über die Gruppe hinweg zu überlegen, an welchen Stellen operative, strukturelle oder auch strategische Veränderungen vorgenommen werden können.

Wir haben mehr als 100 Mitarbeiter in dieses Projekt einbezogen. Unsere Mitarbeiter an den weltweiten Standorten wurden Ende Juli über die Inhalte unseres Projekts informiert.

**Wie hat die Gruppe gearbeitet?**

Es gab eine Serie von unternehmensinternen Interviews. Und es gab zahlreiche Workshops mit den Mitarbeitern und Beratern zur Erarbeitung von ergebnisverbessernden Maßnahmen. Die Zwischenergebnisse wurden in Steuerkreisen mit der Geschäftsführung diskutiert. Am Ende der Konzeptphase stand ein Programm mit einer Vielzahl von Maßnahmen in den unterschiedlichen Modulen.

**Worum geht es da?**

Die Kern-Liebers-Gruppe muss sich zum Beispiel darauf einstellen, dass sich im Automotive-Bereich das starke Wachstum der vergangenen Jahre auf nur noch ein Prozent einpendeln wird. Dies und der Strukturwandel bewirken eine Wachstumslücke, die es zu schließen gilt.

**Das soll unter anderem mit neuen Produkten gelingen?**

Da gibt es drei Felder, die wir bearbeiten: einmal das klassische Autogeschäft. Ich bin überzeugt, dass auch die konventionellen Antriebe noch lange Bestand haben werden. Auch in Zukunft werden ein Großteil der Fahrzeuge Hybridfahrzeuge sein, die Verbrennungsmotoren benötigen. Deshalb wird es immer noch für uns interessante Teile geben. Zumal die Motoren technologisch anspruchsvoller werden, Stichwort kleinere Motoren, Turbolader.

Das zweite Feld ist die Elektrifizierung und Digitalisierung im Automobilbereich. Da sind wir zum Beispiel bei elektrischen Brems- und Lenksystemen mit Teilen vertreten. Bei der Leistungselektronik liefern wir Kühlkörper. Bei Navisystemen befinden sich sogenannte x-Federn von Kern-Liebers hinter den Bildschirmen. Ich bin der Überzeugung, dass wir in diesen Feldern sehr schnell und auch volumenstark Teile für die Kern-Liebers-Gruppe finden.

**Was können Sie besser als die Konkurrenz?**

Kern-Liebers ist sehr gut aufgestellt, weil wir ein breites Know-how in der Beherrschung unterschiedlicher Technologien haben. Wir sind nicht nur der Dreher, Spanner oder Winder, sondern wir beherrschen viele Technologien, die notwendig sind, wenn Teile mehrere Bearbeitungsstufen durchlaufen inklusive der Wärmebehandlung. Wir sind attraktiv für viele Kunden, weil bei Kern-Liebers ein Bauteil aus einer Hand geliefert wird und nicht durch viele Lieferantenstufen geht.

**Ein Programm-Punkt ist die Einstellung von Rolf Rickmeyer als „Chief Restructuring Officer“, zu Deutsch Sanierer. Rickmeyer war ganz früher bei EM.TV, dann Alno, MAG, Löwe. Ein erfahrener Sanierer also. Geht's Ihnen schon so schlecht?**

Nein. Das Projekt Zukunft kann nur dann nachhaltigen Erfolg haben, wenn die beschlossenen Maßnahmen in ihrer Komplexität auch konsequent umgesetzt werden. Diese Aufgabe erfordert ungeteilte Aufmerksamkeit und kann nicht neben den Anforderungen des Tagesgeschäfts einer Firmengruppe der Größe von Kern-Liebers erledigt werden. Wir nehmen unsere Verantwortung für die Zukunft sehr ernst und arbeiten daran auf höchstmöglichen professionellen Niveau.

**Bei einer Sanierung gibt es Härten, einer kommt, räumt auf und verschwindet wieder.** Wie gesagt, es geht nicht ums Aufräumen, sondern darum, dass wir unsere Strukturen auf die zukünftigen Herausforderungen einstellen. Durch die mehr als 50 Gesellschaften weltweit haben wir Komplexitäten, die es in der jetzigen Situation zu optimieren und zu bereinigen gilt.

**Haben Sie ein Beispiel?**

Wir führen unsere Produktionsstätten in Japan und Korea in Thailand zusammen, um dort die gleichen Produkte in höherer Stückzahl herzustellen.

**Zurück zum Management: Dr. Hans-Jochem Steim wird wieder operativ tätig – fast zehn Jahre nach seinem Rückzug aus der Geschäftsführung?**

Operativ bezieht sich auf den Textilbereich. In diesem Bereich hat Herr Dr. Steim angeboten, seine Expertise sowohl in vertrieblichen als auch bei den technischen Aufgaben zur Verfügung zu stellen. Auch weil die Geschäftsführung einschließlich des Restructuring Officers in dieser Umsetzungsphase weltweit sehr stark gefordert ist. Man kann das als eine vorübergehende Arbeits- teilung sehen.

**Sie persönlich hatten den 63. Geburtstag auch schon...**

Stimmt, den 63. hatte ich schon, die Arbeit macht mir weiterhin Spaß.

**Gilt für Sie auch die Rente mit 67?**

Das (lacht) wird die Zukunft zeigen. Ich habe einen Vertrag zu erfüllen. Alles weitere wird auf der Ebene der Gesellschafter und des Verwaltungsrates entschieden. Jetzt arbeiten wir an der Umsetzung unseres Projektes Zukunft, um das Unternehmen in dieser konjunkturell schwierigen Phase auf die Zukunft einzustellen.

**Die Fragen stellte Redakteur Martin Himmelheber.**