

# Kreativpersonal für „verblüffende Produkte“

**PERSONALMANAGEMENT:** Man kann sich auch in die Krise hineinreden, meinen die Optimisten unter Unternehmensleitern und Personalexperten im Ausblick auf 2013. Von Konsolidierung ist die Rede und von vorausschauender Personalpolitik – vor allem bei der Entwicklung „verblüffender Produkte“.

Krise – man kann sie auch herbeireden, findet Jürgen Hofele. Zwar plant der Geschäftsführer des Sensor-Spezialisten Hartmann-exact mit einem geringeren Wachstum für 2013, aber 2 % sollen es schon sein. Als Automobilzulieferer ist das Unternehmen mittelbar von der Kaufkraft der Endverbraucher abhängig. In Deutschland stagniert der Markt um 3 Mio. Neufahrzeuge jährlich. Europaweit wurden sogar 900 000 Fahrzeuge weniger produziert.

Doch allein die Chinesen kaufen jährlich 16 Mio. 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 Getriebesensoren liegen bei zwei, drei Jahren. Des-

halb sucht das Unternehmen gegenwärtig zehn Ingenieure, um neue Produkte für 2015 zu entwickeln. „Wenn wir jetzt an der Stelle sparen, haben wir in drei Jahren richtig Probleme“, sagt 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 53-Jährige: „Aber daran denke ich noch 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 in diesem Jahr wuchs die Mitarbeiterzahl in der Aluminiumschmiede um ein Drittel auf 138. „Die neuen Mitarbeiter benötigen ein Jahr, um die Prozesse zu verinnerlichen“, sagt der 56-jährige Ingenieur.

## Wirtschaftlicher Aufwärtstrend

- ▶ Seit Mai ging der Ifo-Geschäftsklimaindex sechs Mal nach unten. Doch Überraschung: Im November 2012 kletterte er von 100 auf 101,4. Die Wirtschaftslenker beurteilten sowohl die aktuelle Situation wie die Geschäftserwartungen besser als im Vormonat. Vor allem in der Industrie schürte der Export den Optimismus.
- ▶ Hoffnungen machen den deut-

schen Firmen sowohl die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika) sowie Nordamerika. So stiegen im Oktober 2012 die Ausfuhren in nicht-europäische Länder auf Jahressicht um 14,6 % auf 42,1 Mrd. €. Selbst der Export in die kriselnden EU-Länder stieg um 7,8 % auf 56,4 Mrd. €, so die Berechnungen des Statistischen Bundesamtes. J. G.

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.

2013 wird die Produktion dieser Prototypen auf Hochtouren laufen. Schneider ist verhalten optimistisch, weil sich die wirtschaftliche Stimmung auflieft: So bestellen einzelne Kunden höhere Stückzahlen der leichten, aber stabilen Schmiedeteile. Aus diesem Grund soll der Umsatz der UFT im kommenden Jahr nochmals zweistellig auf 17 Mio. € wachsen. Es läuft bereits ein Baugenehmigungsverfahren für eine Produktionshalle, nachdem erst im Mai eine neue eingeweiht wurde. Die Zeichen stehen also auf Wachstum.

Unternehmen müssen jetzt den 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“, sagt der Personalberater.

Wer jetzt in hoch qualifiziertes Personal investiert, ansprechende Produkte entwickelt, 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 Knoblauch 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, müssten sie in



UFT-Geschäftsführer Stephan Schneider (r.) setzt 2013 trotz zweistelliger Wachstumsplanung auf ein ruhigeres Jahr, indem die neu eingestellten Mitarbeiter integriert werden. Foto: Umformtechnik Radebeul

diesen Industriezonen präsent sein.

Das chinesische Wirtschaftswachstum schwächelt zwar, aber das Bruttoinlandsprodukt lag im dritten Quartal mit 7,4 % im Plus. Davon kann Europa nicht mal mehr träumen. Grundsätzlich schätzt der Berater deshalb die Chancen für Intelligenz und Qualität aus Deutschland, als gut ein: „Der Export ist nach wie vor beeindruckend.“

Dass vorausschauende Planung und Forschung Arbeitsplätze sichern, zeigt das Beispiel von Phoenix Contact. Der weltweit agierende Elektrospezialist aus dem nordrhein-westfälischen Blomberg entwickelte 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 den Sturm, sei es viel schwieriger zu steuern.

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

JENS GIESELER