

# Von langer Hand geplant

Was Betriebe gegen Fachkräftemangel und rückläufige Konjunktur unternehmen



Daniela Reichart

In den Hallen der Umformtechnik Radebeul ist es laut: An sieben Pressen wird Aluminium bearbeitet. Die Schmiedeteile gehen an Premiummarken der Automobilbranche, Elektroindustrie oder Medizintechnik. Allein in diesem Jahr wuchs die Mitarbeiterzahl von 103 auf 138. „Wir sind für 2013 zwar noch nicht ausgebucht“, sagt der geschäftsführende Gesellschafter, Stephan Schneider, „aber wir haben viele neue Aufträge akquiriert, die in der nahen Zukunft zum Tragen kommen.“

Laut Wirtschaftsministerium gingen die Aufträge für die deutsche Industrie im September um 3,3 Prozent zurück. Mittelständler Schneider ist jedoch verhalten optimistisch. An einen Einstellungsstopp denkt er nicht. Denn die angestrebten 15 Mio. Euro Umsatz werden bis Jahresende wohl noch erreicht. Im kommenden Jahr soll der Schmiedespezialist sogar auf 17 Mio. Euro zulegen.

Doch nach dem schnellen Wachstum der vergangenen Jahre setzt der Ingenieur jetzt auf Konsolidierung: „Die neuen Mitarbeiter benötigen ein Jahr, um ihre Aufgaben souverän zu beherrschen.“ Das ist umso wichtiger, weil vor allem der Zeitdruck und die Qualitätsanforderungen seiner Kunden ständig steigen. Die Reifezeit für neue Projekte wird immer kürzer, sehr schnell müssen aus Prototypen Serien mit bis zu 200.000 Teilen werden.

Die vorausschauende Strategie gefällt auch Mittelstandsberater Jörg Knoblauch: „Das einzige, das gegen die drohende Stagnation hilft, ist mit neuen, verblüffenden Produkten am Markt zu bleiben.“ Unternehmen müssten jetzt Mut zu verstärkter Innovation zeigen. Und wer in dieser Zeit in hochqualifiziertes Personal investiere und ansprechende Produkte entwickle, habe auch in den nächsten Jahren volle Auftragsbücher, so der Personalguru.

## Für den Notfall gerüstet

Für Personalqualifizierungsexperten Nicole Gaiziunas ist das noch nicht vorausschauend genug. „Viele Mittelständler haben zu wenig das große Ganze im Blick, in dessen Mitte sie wirtschaften“, sagt die Geschäftsführerin des Institute for Corporate Education. „Wenn eine Krise ansteht, müssen die Konzepte für Kurzarbeit bereits ausgearbeitet sein.“ So bietet der Staat dann Qualifizierungsprogramme an, die einige Monate bürokratischen Vorlauf benötigen. Wie sich Kurzarbeit ohne Verluste umsetzen lässt, darauf seien die meisten trotz der Euro-Krise und den Lehren aus der Insolvenzkrise 2009 nicht vorbereitet, meint Gaiziunas. Genauso bringe es einkaufsintensive Unternehmen schnell ins Wanken, wenn sie keinen Notfallplan haben, falls ein zentraler Lieferant insolvent geht.

Das ist auch beim Zylinderschließsystem-Hersteller CES nicht der Fall. Das mittelständische Unternehmen produziert fast über Nacht zwischen zehn und 1000 individuelle Türschlösser. 2009 hatte der westfälische Betrieb Kurzarbeit angemeldet. „Dieses

Mittel zögern wir so lange wie möglich hinaus“, sagt der Sprecher der Geschäftsführung Richard Rackl. Das ist nur möglich, weil die 450 Mitarbeiter auch unter normalen Umständen sehr flexibel arbeiten. Schwankungen zwischen 30 bis 40 Stunden pro Woche sind mit dem Betriebsrat vereinbart. So kann sich der Mittelständler durch Schnelligkeit und Flexibilität Aufträge vom Kanzleramt oder von Universitäten sichern. Angreifbar ist das Unternehmen durch Vorlaufzeiten von wenigen Stunden. Deshalb will man dem Markt mit neuen Entwicklungen immer einen Schritt voraus sein. Das leisten hochqualifizierte Mitarbeiter, die Rackl am liebsten im eigenen Hause ausbildet.

Dass frühzeitige Planung und Forschung Arbeitsplätze sichern kann, zeigt sich auch am Beispiel von Phoenix Contact. Der weltweit agierende Elektrospezialist aus dem nordrhein-westfälischen Blomberg entwickelte in der Krise 2009 spezielle Stecker, die die Montage von Fotovoltaikanlagen auf Dächern beschleunigen. „Kunden wollen auch in der Krise innovative Lösungen“, erklärt Gunther Olesch das antizyklische Verhalten des Unternehmens, das in Krisenzeiten vor allem auf Zeitkonten setzt. Angesichts der mauen Konjunktur schließen sich

„Wenn eine Krise ansteht, müssten die Konzepte für Kurzarbeit bereits ausgearbeitet sein“

NICOLE GAIZIUNAS, Geschäftsführerin Institute for Corporate Education

für den Personalgeschäftsführer deshalb Überlegungen über Kurzarbeit und Einstellung von Fachkräften nicht aus: „Notfallpläne, die mit Betriebsräten abgestimmt sind, liegen in der Schublade.“ Doch die Stärke der deutschen Wirtschaft seien Innovation, Komplexität und Qualität – diese Trümpfe dürfe man auch in schwierigen Zeiten nie aus der Hand geben. Phoenix Contact liefert beispielsweise Stecker für Elektrobusse nach China. So findet das Unternehmen auf neuen Märkten Absatzmöglichkeiten.

Grund zur Sorge gibt es dennoch: Berater Knoblauch sieht Schwierigkeiten für den Absatz im rückläufigen südeuropäischen Raum und im stagnierenden deutschen Markt. Die im Index des Instituts für Wirtschaftsforschung (Ifo) erfassten Erwartungen der Unternehmen sanken im Oktober zum sechsten Mal in Folge. Der Einkaufsmanagerindex verschlechterte sich ebenfalls. Da die chinesische Wirtschaft an Tempo verloren hat, können auch Automobilzulieferer Probleme bekommen. Doch grundsätzlich sieht Knoblauch die Lage optimistisch: „Der Export ist nach wie vor beeindruckend.“

Die gegenwärtige Zurückhaltung spürt auch der IT-Dienstleister Easysoft. Allerdings ist Geschäftsführer Andreas Nau optimistisch, dass die aktuelle Diskussion um Einstellungs-

stopps, Kurzarbeit oder Investition in High-Potentials ihm in die Karten spielt. Denn seine 30 Mitarbeiter programmieren Software zur Schulungsorganisation und Personalentwicklung. Durch Lizenzverträge ist der Mittelständler abgesichert und unterliegt nicht wie Produktionsbetriebe

den starken Marktschwankungen. Und Nau setzt auf neue Branchen: Easysoft streckt seit einiger Zeit seine Fühler auch nach Industrie- und Dienstleistungsbetrieben aus. Für ihn sind Einstellungsstopp oder Kurzarbeit daher kein Thema. Im Gegenteil: Für das kommende Jahr ist eine Um-

satzsteigerung um 15 Prozent geplant. Dafür sucht der Chef neue Fachkräfte – und findet sie bisher noch in der eigenen Belegschaft.

Auch die Umformtechnik Radebeul setzt auf qualifizierte Mitarbeiter, die rückläufige Geschäftszahlen von Anfang an vermeiden. Die kommen

durch eine familien- und seniorengerechten Personalpolitik. Mitarbeiter entwickeln Techniken, wie sich neue Konstruktionen aus Aluminium schmieden lassen. „Da nehme ich flexible Arbeitszeiten und dezentrale Arbeitsplätze gerne in Kauf“, sagt Gesellschafter Schneider.

Deutsche Bank  
mittelstand.db.com

## Herausförderung

die; *mittelständisch*: Fähigkeit des Mittelstands, durch herausragende Leistungen anspruchsvolle Ziele in schwierigem Marktumfeld zu erreichen; unterstützt durch einen kompetenten und verlässlichen Bankpartner.



## Die Deutsche Bank für den Mittelstand.

Der deutsche Mittelstand ist weltweit erfolgreich und der Leistungsträger der deutschen Wirtschaft. Damit das auch trotz der zukünftigen Herausforderungen so bleibt, stehen wir ihm mit unserer umfangreichen Branchenerfahrung, innovativen Finanzlösungen und individueller Beratung als starker Partner seit über 140 Jahren zur Seite – in Deutschland und weltweit.

Darauf vertraut heute jedes vierte mittelständische Unternehmen – vom Freiberufler über das Familienunternehmen bis hin zur Aktiengesellschaft.

Leistung aus Leidenschaft

