

»Unsere zutiefst mittelständische Branche muss andere Formen der Zusammenarbeit suchen.«

INTERVIEW – Weltweit werden sich die Märkte dauerhaft verändern, meint Klaus Winkler, Vorsitzender der Geschäftsführung bei der Gebr. Heller Maschinenfabrik in Nürtingen. Im Gespräch erläutert er, wo er Chancen für die Zukunft sieht.

Herr Winkler, wie sehen die Perspektiven für Heller aus?

Die Auftragslage verbessert sich spürbar. Es ergibt sich bisher jedoch eine differenzierte Entwicklung. Heute beschert uns in erster Linie das Geschäft mit China, Indien, Brasilien und den USA die

Aufträge. Die angestammten westeuropäischen Märkte einschließlich Deutschland brauchen am längsten. Die Krise ist für mich daher auch noch nicht vorbei. Ich warne vor Euphorie, auch wenn wir uns natürlich alle freuen, wenn Kundengespräche nicht nur Sand-

kastenspiele bleiben, sondern zu Investitionsprojekten führen.

Gab es bei Heller Preissenkungen?

Wir selber haben uns da sehr zurückhaltend bewegt, gerade im Projektgeschäft, das zu →



VITA

Klaus Winkler, geboren 1958, hat nach seinem Abitur in Kirchheim/Teck eine Ausbildung zum Bankkaufmann bei der BW Bank AG Stuttgart absolviert. Ein Abendstudium schloss er mit dem Betriebswirt (VWA) ab. Er war in verschiedenen Stationen der BW-Bank tätig, ehe er 1990 Geschäftsführer der BWK GmbH wurde. Seit 2003 ist Winkler **Geschäftsführer** der Gebr. Heller Maschinenfabrik GmbH, Nürtingen.



»Wir erwarten, dass sich unser Geschäft in Europa nachhaltig verändern wird, da Europa in der Tendenz zu den Verlierern der Krise gehört.«

Klaus Winkler, Vorsitzender der Geschäftsführung der Gebr. Heller Maschinenfabrik GmbH, Nürtingen

Rabattaktionen besonders einlädt. Wir haben im Zweifelsfall lieber auf einen Auftrag verzichtet.

Ist es nicht schwer, nach Rabattaktionen wieder auf normale Preise zu kommen?

Das wird mit Sicherheit noch ein mehrjähriges Thema sein. Nicht ohne eine gewisse Häme muss ich sagen, dass ich das auch gut so finde. Wer in schwierigen Zeiten die Ware und damit die Leistung seiner Mitarbeiter weit unter Wert anbietet, der soll dafür auch die Zeche bezahlen.

Wie wurde die ruhigere Zeit bei Heller genutzt?

Insgesamt sind wir mit Umsatzeinbußen von 15 Prozent davongekommen. Dennoch stellen wir jetzt alles infrage, was sehr stark auf Expansion angelegt war. Vor allem erwarten wir, dass sich unser Geschäft in Europa nachhaltig verändern wird, da Europa in der Tendenz zu den Verlierern der Krise gehört. Gleichzeitig haben wir unsere Aktivitäten in Übersee und

ganz besonders in Asien noch mehr verstärkt.

Aber auch hier in Nürtingen tragen wir der Tatsache Rechnung, dass Europa auf Jahre hinaus weniger Potenzial haben wird. Daher haben wir beschlossen, Kapazitäten schrittweise anzupassen. Wir vereinfachen die Organisation und unternehmen gleichzeitig alles, um vor allem international Chancen zu nutzen. Inzwischen holen wir fast 60 Prozent unseres Geschäfts aus Übersee. Vor der Krise waren das nie mehr als 40 Prozent.

Wird Heller in Übersee weiter expandieren?

Eindeutig. Und das müssen wir auch weiter tun, sonst können wir unsere Mitarbeiter nicht ausreichend beschäftigen.

Wie haben sich die Mitarbeiterzahlen entwickelt?

Wir haben seit Anfang 2009 etwa 200 Mitarbeiter verloren, vor allem im Ausland, wo wir schlanke und flexible Arbeitszeitmodelle

bei Weitem nicht so nutzen konnten wie in Deutschland. Uns blieb gar nichts anderes übrig, als dort anzupassen. In Nürtingen konnten wir sehr viel über flexible Arbeitszeiten ausgleichen. Dennoch können wir nicht ausschließen, dass wir Ende 2010 dauerhaft die Beschäftigung in unserem Stammwerk in Nürtingen reduzieren.

Sie gehen also davon aus, dass die Nachfrage in Europa sich auf einem niedrigeren Niveau einpendelt?

Ich glaube, dass der weltweite Werkzeugmaschinenbau im Jahr 2013 durchaus wieder Größenordnungen erreichen wird wie in den Jahren 2007 und 2008. Gleichzeitig befürchte ich aber, dass wir es in Europa nicht mehr auf dieses Niveau schaffen werden. Viele unserer Kunden haben ihre Produktion in Europa bereits auf einen sehr modernen, leistungsfähigen Stand gebracht. Auch sind Verlagerungstendenzen in Richtung der überseeischen Endkunden vorhanden. Für fast alle Industrien liegen die Wachstumsmärkte außerhalb der europäischen Märkte.

Muss sich unsere Industrie umstellen?

Der seit Jahren zu beobachtende Konzentrationsprozess bei den Zulieferern wird sich weiter fortsetzen. Es wird künftig weniger Zulieferer geben, nicht nur in der Fahrzeugindustrie, sondern auch in anderen Branchen.

Hat ein Zulieferer eine Chance, diesem Konzentrationsprozess zu entkommen?

Ganz bestimmt. Das geht immer durch Innovation und auch durch Flexibilität. Größe per se ist da weniger entscheidend. Der Schnelle schlägt den Langsamen, nicht der Große den Kleinen. Gerade bei uns in Baden-Württemberg gibt es eine vielfältige Zuliefererlandschaft, in der die Spieler auch in Krisenzeiten sehr gute Wettbewerbsfähigkeit zeigen, weil sie ihren Abnehmern innovative Lösungen anbieten und gleichzeitig eine hohe Flexibilität bewahrt haben.

Das heißt für den Zulieferer, er muss mit seinen Investitionen absolut richtig liegen.

Ein Autohersteller bietet heute eine Vielfalt von Varianten für seine eigenen Kunden an. Das spiegelt sich auch beim Zulieferer wider. Flexible, skalierbare Prozesse sind da gefragt, je nachdem, wie erfolgreich bestimmte Produkte beim Endkunden laufen.

Haben sich in Hellers Zielgruppen auch die Branchen verändert?

Grundsätzlich nicht. Wir bedienen schon länger neben der Fahrzeugindustrie auch eine Vielzahl anderer Branchen. Wir haben uns aber vorgenommen, Zielgruppen künftig noch bewusster anzusprechen. Für 2010 wollen wir den Werkzeug- und Formenbau, die Verzahnungstechnik und die Luftfahrtindustrie gezielt angehen. Die 2009 vorgestellte Baureihe F mit ihren 5-achsigen Bearbeitungszentren ist so konzipiert, dass wir damit gerade diesen Branchen einen messbaren Vorteil bieten können. Damit wollen wir auch Anwender erreichen, die bisher nur am Rand mit Heller zu tun hatten.

Hat Heller die F-Baureihe gezielt für bestimmte Branchen entwickelt?

Bei der Baureihe F handelt es sich um 5-Achs-Bearbeitungszentren für ein breites Feld von Anwendern. Basierend auf unserer langjährigen Erfahrung in der Entwicklung horizontaler Bearbeitungszentren und unserer Zerspanungskompetenz auch in der Komplettbearbeitung können wir mit diesen Maschinen ein breites Aufgabenspektrum abdecken. Während der Werkzeug- und Formenbau im gleichen Job zunächst hohe Zerspanleistung und später hohe Oberflächengüte fordert, legen Kunden in den Bereichen Aerospace und Maschinenbau vor allem Wert auf eine robuste Maschine mit hoher Zerspanleistung. Mit dieser Baureihe wollen wir Antworten auf die zahlreichen Anforderungen sowohl unserer Bestandskunden als auch neuer Anwenderbranchen geben.

Sind manuelle Zuführungen anstatt aufwendiger Automatisierungen nicht auch für Asien wichtig?

Ja, sogar enorm wichtig! Oft werden wir deutschen Werkzeugmaschinenbauer ja dafür kritisiert, dass wir Maschinen in einem Hochlohnland entwickeln und nur hiesige Produktionskriterien im Auge haben. Für sich entwickelnde Länder muss man Qualität made in Germany bieten, sich aber auch die Frage stellen, wie das Produktionssystem dort genutzt wird. Und da haben wir eben noch sehr viel mehr Menschen in der industriellen Fertigung.

Könnte künftig auch gezielt vor Ort für den jeweiligen Markt entwickelt werden?

Wir sehen bisher noch die Notwendigkeit, die Entwicklung zentral am Standort Deutschland zu haben. Als Entwicklungsstandort bietet Deutschland immer noch enorme Vorteile. Das Lastenheft für die Entwicklung muss jedoch vor Ort erstellt werden, das darf nicht nur durch die deutsche Brille betrachtet werden.

Wenn Sie wachsen wollen, müssen Sie auf jeden Fall in neue Märkte?

Ja, eindeutig. Die Fahrzeugindustrie verfügt weltweit über eine hohe installierte Kapazität, doch ist die geografisch anders verteilt, als die Märkte heute laufen. Produktionsstandorte in den aufstrebenden Ländern sind im Ausbau begriffen, während die alten Produktstandorte teilweise dauerhaft Leerkosten haben. Wir müssen also den Kundenkreis weiter verbreitern und immer an die geografische Expansion denken.

Gibt es noch weiße Flecken auf Ihrer Landkarte?

Zumindest graue Flecken. Wir sehen noch Bedarf, unsere Mannschaften in Asien zu vergrößern. Bisher konzentrieren wir uns auf China und Indien, aber auch in Südostasien fragt eine zunehmend qualifizierte Industrie nach produktiven und zuverlässigen Werkzeugmaschinen. Wir werden in

Asien noch stärker differenzieren müssen zwischen dem, was made in Germany ausmacht und deshalb auch weiterhin aus Deutschland kommen wird und zwischen dem, was wir durchaus in der Nähe des Kunden entstehen lassen können.

Was werden die nächsten Trends im Maschinenbau ?

Die Konzentration in der Branche wird weitergehen, die Betriebsgrößen müssen weiter zunehmen, weil nur noch Nischenspieler ihr Geschäft regional begrenzen können. Der Zwang zu Internationalität bringt Unternehmen zwangsläufig dazu, in andere Größenordnungen vorzustoßen. Unsere zutiefst mittelständische Branche

muss sich in den kommenden Jahren um andere Formen der Zusammenarbeit bemühen. Wir waren alle gewohnt, sehr eigenständig zu denken und zu handeln. Zusammenarbeit muss dabei nicht immer Fusion bedeuten. Auch hier ist Innovation möglich, nicht nur beim Produkt.

www.heller.biz