

"Unternehmen waren nicht ehrlich zu sich selbst"

Von: Gerd Kühnhorn



Entlassungen, Pleiten, Konsumflaute - die Aussichten für 2009 bleiben trübe. Doch in vielen Unternehmen sind die Probleme hausgemacht, sagt Peter Ohmberger vom Verband der elektrotechnischen Industrie Zvei im impulse-Gespräch. Er spricht außerdem darüber, warum die Krise sein Unternehmen nicht so schlimm getroffen hat, wieso die Bundesregierung mit ihrem Konjunkturprogramm viel zu kurz gesprungen ist und Konsumgutscheine nichts bringen.

Mit über 450 Mitarbeitern hat das Unternehmen Hekatron in diesem Jahr einen Umsatz von knapp 60 Millionen Euro erwirtschaftet - ein Trend, der sich fortsetzen wird, sagt Peter Ohmberger. Er ist Geschäftsführer bei Hekatron, dem Hersteller von Brandschutzanlagen und größter Hersteller von Rauchmeldern in Deutschland, mit Sitz in Sulzburg und Baden. Seit 2002 ist Ohmberger außerdem Mitglied im Zentralvorstand des Verbands der elektrotechnischen Industrie ZVEI (1500 Unternehmen) und Mitglied im Executive Board der europäischen Branchenorganisation Euralarm.

impulse: Herr Ohmberger, während täglich mehr Firmen vermelden, dass sie um ihre Existenz kämpfen müssen, glänzt die Hekatron mit Erfolgswahlen wie zu besten Aufschwungzeiten nicht nur für 2008, sondern auch in der Prognose für 2009. Was machen Sie besser als alle anderen?

Ohmberger: Das hat mehrere Gründe. Die gesamte Sicherheitsbranche wächst, getrieben von der Gesetzgebung, Jahr für Jahr kontinuierlich so um die vier Prozent ...

...aber Sie erreichen locker 15 Prozent Wachstum.

Das stimmt, offenbar ist unsere Strategie, sag ich mal ganz unbescheiden, nicht schlecht.

ABHÄNGIGKEITEN VERMEIDEN

Was haben Sie konkret unternommen, um sich frühzeitig gegen die Folgen von Finanzkrise und Rezession zu wappnen? Haben sie eher als andere das Desaster kommen sehen?

Nein, ich bin doch kein Prophet. Aber wir haben etwas getan, was eigentlich jeder Unternehmer tun sollte, in guten wie in schlechten Zeiten: nämlich sich immer wieder der Frage stellen, was muss ich tun und wo muss ich hinsteuern, um auch in zwei bis drei Jahren noch erfolgreich am Markt sein zu können. Dabei kommt es vor allem darauf an, Optionen für neue Geschäfte zu erkennen.

Das tun viele andere auch.

Ja, aber sehr viele begehen dabei einen entscheidenden Fehler.

Welchen?

Sie sind nicht ehrlich zu sich selbst. Denn wenn Sie das wären, würden Sie zum Beispiel frühzeitig Abhängigkeiten erkennen, wie zum Beispiel in der Zulieferindustrie der Automobilwirtschaft. Wer nur einen Abnehmer hat, das heißt nur auf einem Bein steht, ist in jeder Krise mehr als gefährdet.

Was heißt das für Hekatron?

Das heißt, dass wir in unterschiedlichen Geschäftsfeldern innerhalb des anlagentechnischen Brandschutzes arbeiten. Das heißt, dass wir unser Kundenportfolio sehr genau betrachtet haben und dort eine Risikoverteilung vorgenommen haben.

Können Sie das an einem Beispiel deutlich machen?

Ja, also es gibt ein Geschäftsfeld bei uns, das nennt sich Feststellanlagen. Das beschäftigt sich damit, dass Türen in Brandschutzabschnitten, das ist gesetzlich vorgeschrieben, im Brandfall geschlossen sein müssen. Dafür haben wir eine Technik entwickelt, die sicherstellt, dass die Türen im Betrieb aufbleiben können und sich im Gefahrenfall dann automatisch schließen. Da arbeiten wir mit ganz Großen zusammen. Also nicht mit einem, sondern es war ein ganz klares strategisches Ziel, dass wir mehrere Große ins Portfolio bekommen. Das aber setzt wiederum voraus, dass Sie hochinnovativ tätig sind, damit Sie natürlich attraktiv für diese Kunden sind.

Das war sicher nicht ganz so einfach, denn viele Großabnehmer versuchen, mittelständische Zulieferer an sich zu binden.

So ist das. Der Markt mag das ja eigentlich nicht so gerne. Das gelingt nur mit Differenzierung, Innovationskraft und auch Einzigartigkeit im Produktportfolio.

WUSSTE DIE BASIS FRÜH BESCHIED?

Haben Sie denn die Krise überhaupt nicht zu spüren bekommen?

Nein, bislang noch nicht. Jetzt muss man wieder fairerweise sagen, wir hängen natürlich im weitesten Sinne schon am Baugewerbe mit dran. Da sind viele Projekte in der Umsetzung. Und das hat einen Nachlauf, das wissen wir aus der Erfahrung, von etwa ein bis anderthalb Jahren..

Das heißt in 2010 auch noch ein Umsatzplus, oder 2010 kommt dann die Delle bei Ihnen an?

Strategisch gesehen auch ein Umsatzplus. Und jetzt kommt was ganz Wichtiges, ich glaube, was uns auch von einigen anderen Unternehmen unterscheidet. Das ist ja das, was ich sehr oft eben vermisst habe in den letzten Monaten und Jahren. Sei es am Kapitalmarkt, und dadurch natürlich insbesondere, bei den Shareholder getriebenen Unternehmen. Wir wissen ja mehr, als wir uns dann ehrlich eingestehen.

Also ein Stück Krise ist auch zu begründen mit Selbstbetrug der Verantwortlichen?

Sage ich ganz klar. Aber ich bin ganz sicher, wenn wir in die Häuser hineingehen an die Basis, zu den Menschen, die dort operativ tätig sind, dann haben schon viele viel früher gesagt, was Sache ist. Nur wollte es die Welt nicht hören, durfte es nicht hören und wurde somit auch nicht transportiert.

Wie gelingt es Ihnen bei Hekatron, einen anderen Kurs zu fahren?

Wir gehören zu einem Familienunternehmen mit 100-jähriger Tradition. Und sind 100 Prozent eigenfinanziert. Das heißt, wir sind bankenunabhängig. Das bedeutet aber auch, dass wir jede Investition aus dem Cash Flow finanzieren müssen. Das geht nur, wenn man sehr vorausschauend handelt.

Wie würden Sie den Zustand Ihrer Branche derzeit beschreiben und was erwarten Sie fürs nächste Jahr?

Es ist klar, es gibt Branchen, da rauscht es so richtig durch den Wald. Also alles, was im Automotive-Zulieferbereich ist, ist natürlich dramatisch. Chemische Industrie zwischenzeitlich auch. Es gibt aber auch andere Bereiche wie zum Beispiel im Automationssektor, als auch in der Medizintechnik, als auch in der Gebäudetechnik, da sieht es einfach noch sehr gut aus, auch für 2008, auch weit ins Halbjahr 2009 hinein. Wobei der ZVEI ganz klar sagt, in 2009 wird es natürlich - wen wundert 's? - eine deutliche Abschwächung geben.

Wie würden Sie den einschätzen?

Wir sind da sehr mutig und gehen trotz allen Unkenrufen, weil es einfach Themen gibt, die gerade die Elektroindustrie betreffen, wie zum Beispiel Investition in Infrastruktur und Energieeffizienz, mutig von einem Umsatzplus von bis zu 2 Prozent für 2009 aus.

Ohne Personalabbau?

Wir sagen, dass es möglich ist, den Beschäftigungsstand zu halten.

Wie hoch ist der derzeit bei den Mitgliedsunternehmen?

Der liegt im Moment bei 830.000 Menschen.

POSITIVEN NACHRICHTEN KOMMEN ZU KURZ

Der Elektroexport allein nach Indien erreicht einen Zuwachs von 30 Prozent. Das ist ja nicht gerade ein kleiner Markt für deutsche exportierende mittelständische Unternehmen. Ist das nur ein Strohfeuer an einer kleinen Stelle irgendwo in der großen deutschen Wirtschaft? Oder kann es möglicherweise sein, dass wir uns ein bisschen tiefer in die Krise hineinreden, als es tatsächlich der Fall ist, weil es eben durchaus auch positive Nachrichten gibt, die wir aber so gar nicht wirklich zur Kenntnis nehmen und die gar nicht gewichtet werden?

Ja, also die gibt es ohne Zweifel. Das stört mich immer ganz gewaltig, dass ja die positiven Nachrichten in der Regel zu kurz kommen. Jetzt Indien als Beispiel hervorgeholt, das ist natürlich ein Zukunftsmarkt. Da haben wir gute Wachstumsraten. Und das ist so die Krux mit den Relativwerten. Absolut ist es heute immer noch ein bescheidener Beitrag. Das muss man einfach ehrlich so sehen. Das ist ein Markt, der erst in drei, vier, fünf, sieben Jahren so richtig zur Blüte kommen wird. Und insofern kann man da keinen Rückschluss in Bezug auf die gesamtkonjunkturelle Situation ziehen. Das wäre falsch.

Wenn Sie sich anschauen, was die Bundesregierung derzeit plant im Kampf gegen die Rezession, glauben Sie, dass die Regierung auf dem richtigen Weg ist?

Ich bin natürlich nicht klüger als alle anderen Menschen, die sich von professioneller Seite mit dem Thema zu beschäftigen versuchen. Ich sage immer, eigentlich muss man mit einem deutlichen Jein antworten, wenn man fragt, bewirkt das Programm etwas? Wenn man fragt, Ist es richtig, dass die Bundesregierung ein Konjunkturprogramm auf die Beine gestellt hat? Dann ist das natürlich sicherlich ein Ja. Trotzdem halte ich aus verschiedenen Gründen den Sprung für viel zu kurz. Zum einen fehlt mir persönlich, ich fange mal mit dem Einfachen an, das handwerkliche Werkzeug, solche Dinge wirklich dann, wenn es eine gute Idee ist, bis zum Ende zu bringen. Ich nehme mal das Beispiel des Milliardenkreditpakets für den Finanzmarkt. Das ist eine echte Granate. 400 Milliarden Euro ist ein Wort.

Aber wo sollen die herkommen?

Ja, das ist die eine Frage. Und die andere Frage ist aber, was machen wir jetzt damit? Wie ist die Wirkung dann tatsächlich? Was kommt dann wirklich beim Mittelständler an? Wenn wir mal über den Mittelstand sprechen. Und das ist halt verdammt wenig. Und es ist nur ein exemplarisches Beispiel, wir können gerade die Pendlerpauschale auspacken, wo es ja jetzt das Bundesverfassungsurteil gibt, handwerklich einfach meiner Meinung nach schlecht gemacht.

Wären Konsumgutscheine besser geeignet, die Konjunktur anzukurbeln?

Nein auf keinen Fall. Wer das organisatorisch dann abwickeln soll und will, ist mir heute persönlich ein Rätsel. Aber noch mal zurück zum Konjunkturprogramm. Auch dort eben fehlt mir, und das ist der zweite Aspekt, einfach auch mal einen mutigen Schritt zu machen. Wir wissen ja alle nicht ganz genau, wie die Wirkung am Ende sein wird. Egal, ob wir über Steuersenkung sprechen oder über Konsumgutscheine oder über Investitionen in öffentlicher Hand oder Geld drucken, was auch immer. Da gibt es immer Pro und Kontra. Aber einen mutigen Schritt zu tun, sodass die Bevölkerung im Land sagt: "Mensch, ja, jetzt nehme ich mal was wahr" wäre für mich entscheidend. Und da bin ich dann schon eher beim Solidaritätsbeitrag. Diesen kurzfristig abzuschaffen, um einfach auch eine psychologische Komponente einzubringen, mit zu der Tatsache, dass es dann direkt auf dem Lohnstreifen wirkt ab 1. Januar. Das wäre für mich ein mutiger Schritt, jetzt mal als Unternehmer gesprochen.

Und einer, der auch im Osten wie im Westen gleichermaßen spürbar wäre.

Der käme quer durch die Republik an. Dieser Schritt wäre längst überfällig. Aber die Diskussion darüber hat wohl aus Frust aufgehört.

Dieser Vorschlag ist ja von einzelnen Wirtschaftswissenschaftlern ganz unterschiedlicher Prägung eingebracht worden. Aber im Gegensatz zu dem sehr populären Vorschlag der Konsumgutscheine irgendwie nicht weiter verfolgt worden. Warum?

Keine Ahnung, warum nicht. Ich kann es Ihnen nicht sagen. Ich verstehe es nicht, weil für mich wäre das ein sehr einfacher, sehr transparenter, sehr gut zu verkaufender und ich glaube auch in der Wirkung nicht zu unterschätzender Schritt.

Könnten die Unternehmer, die ja durch ihre Verbände auch vertreten sind, jetzt am Wochenende beim Gipfel, zu dem die Kanzlerin eingeladen hat, den Krisengipfel, könnten die Unternehmer da eine stärkere, fördernde, gar fordernde Rolle spielen? Sollten sie das tun, um zum Beispiel ein solch konkretes Projekt dann auch noch mal auf den Tisch zu bringen?

Ich würde es mir wünschen. Ich sehe es nicht wirklich. Aber da sind wir auch aus meiner Sicht, ein Stück weit selber dran schuld. Wenn ich die fragmentierte Verbandslandschaft in der Bundesrepublik sehe, da spricht dann der Elektroverband für sich, der Chemieverband für sich, der Automobilverband für sich und so weiter, und so weiter. Natürlich gibt es dann noch mal Dachverbände, aber schlussendlich geht da viel Energie und auch viel Stimmgewalt verloren durch unterschiedliche Interessengruppen. Und da sind wir halt auch wieder nur Menschen. Das ist historisch gewachsen, die Verbandslandschaft. Es gibt ja immer wieder mal Bemühungen, das mehr zu konzentrieren, mehr zu integrieren. Ich würde mal sagen, mehr schlecht als recht gelungen in der Vergangenheit. Und insofern sprechen eben viele unterschiedliche Branchen mit der Politik und natürlich auch oftmals mit unterschiedlichen Interessen. Vielleicht auch nur mit unterschiedlichen Ausprägungen. Und es geht für mich bis schlussendlich bis auf so einen Gipfel hinaus, wenn sich dann die Staatschefs treffen, europaweit.

Wenn Sie schauen, was andere Länder unternehmen, die vor der gleichen Problematik stehen wie wir in Deutschland, glauben Sie, dass die besser aufgestellt sind? Dass sie die Gefahr der Krise besser eingeschätzt haben und sozusagen dadurch, dass sie größere Gegenwaffen aufgestellt haben, auch oft einen besseren Weg haben als wir?

Ich bin da vorsichtig bei der Einschätzung, grundsätzlich. Aber was ich wieder wahrnehme ist, dass es zumindest punktuell einen mutigeren Eindruck macht. Einfach einen mutigeren Eindruck, mal was Unpopuläres oder was Großes anzupacken und das auch mal nach vorne zu treten. Den Eindruck habe ich schon. Jetzt muss man aber fair bleiben oder fair sein. Es ist natürlich schon so, dass wenn wir die europäische Landschaft anschauen, jetzt gerade in Bezug auf den Gipfel, die Länder natürlich auch ganz unterschiedliche strukturelle Ausprägungen haben. Deutschland ist obwohl wir das manchmal gar nicht glauben, immer noch ein Industrieland. Und hat damit andere Anforderungen und auch andere Interessenlagen als anderen Länder in Europa. Da würde ich mir natürlich schon wünschen, das sage ich auch ganz ehrlich, bei allem, was an Europäer in mir steckt, dass die Interessen von Deutschland dort klar vertreten werden. Klar und eindeutig. Den Eindruck hatte ich nicht immer.

Können Sie da ein konkretes Beispiel nennen?

Ja, ich denke jetzt gerade an den ökologischen Aspekt mit den Zertifikaten, mit dem Zertifikatenhandel. Gerade da haben wir eine andere Ausgangslage als manch anderes Land in Europa. Hier erwarte ich schon eine klare Positionierung der Bundesregierung.

Wie gehen wir mit unserer in der Tat völlig überalterten Infrastruktur um? Dort hinein zu investieren, ich glaube, das ist unstrittig, wird immer Sinn machen, weil es eine Zukunftsinvestition ist. Die Frage heißt nur, woher nehmen wir das Geld? Und da gibt es den Vorschlag des ZVEI, eine Privatisierungsoffensive zu starten. Wenn ich mir anschau, wie schwer sich die Banken derzeit tun, auch nur einander, geschweige denn Unternehmen Geld zu geben, weil keiner keinem mehr traut, ist das heute noch die richtige Lösung?

Ja. Also das kann ich nur unterstützen, gerade das was Sie jetzt am Schluss noch angemerkt haben. Ich bin absolut der Meinung, dass es einer der wesentlichen staatlichen Aufgaben ist, hier zu investieren. Weil es für mich eine klare Zukunftsinvestition darstellt. Der Bedarf sowieso unstrittig. Jetzt zum Thema private Finanzierung, PPP-Projekte. Das ist eine Initiative des ZVEI.

Man hat das Gefühl, dass das auch jetzt noch sozusagen Ihr Programm ist.

Es ist immer noch Programm. Ich sage nur einfach ganz ehrlich, so wie ich das auch wahrnehme innerhalb des ZVEI, da haben wir uns zum einen wesentlich mehr versprochen davon, zum anderen hat es sich eben aufgrund der Rahmenbedingungen ein Stück weit, ich will nicht sagen überholt, aber erschwert. So wie Sie richtig gesagt haben, die Finanzierung über Privatinvestoren, ist in solchen Zeiten eine schwierige Geschichte. Ich bin mir nicht sicher, ob wenn wir die ZVEI-Initiativen programmatisch überarbeiten, ob dieses Thema noch diesen Stellenwert hat, wie es vor vier Jahren gesehen wurde. Dieses Thema war aus meiner Erinnerung heraus, stark großfirmengetrieben. Weniger des Mittelstandes. Es ging in diesem Zusammenhang auch um Betreibermodelle, welche diese privatfinanzierten Projekte als Bestandteil begleiten.

Was glauben Sie, wie lange wird uns diese Krise noch beschäftigen und wie sehr wird sie uns durchrütteln?

2009 wird ein schwieriges Jahr für uns alle, ein anstrengendes Jahr. Anstrengend bis schwierig, je nachdem, in welcher Branche. Vielleicht sogar dramatisch für die eine oder andere Branche. Für uns bei Hekatron wird es auf jeden Fall anstrengend werden. Ich bin sicher, dass es uns auch bis 2010 noch beschäftigen wird und dass erst in der 2. Hälfte 2010, ich sage mal, eine Stabilisierung, ein Wachstum, ein Aufwind spürbar sein wird. Das ist meine persönliche Einschätzung.

Ihr Rat an alle Unternehmer, die mit der Krise zu kämpfen haben?

Die schon eingangs unseres Interviews angesprochenen beiden Aspekte Ehrlichkeit in der Beurteilung der Dinge, Mut diese Ehrlichkeit schlussendlich auch zu platzieren. Das täte uns gut, weil ich einfach behaupte, die nächste selbst gemachte Problematik, die steht mit Sicherheit vor der Tür. Wir sehen sie noch nicht, aber sie wird kommen.