Kern-Liebers-Chef: Corona zwingt uns zu mehr Tempo

Martin Himmelheber (him)

Nach elf Jahren an der Spitze von Kern-Liebers scheidet Dr. Udo Schnell Ende des Monats als Vorsitzender der Geschäftsleitung aus. Am Sonntag feiert er seinen 65. Geburtstag. Aus diesem Anlass wollten die örtlichen Medien mit Dr. Schnell ein Gespräch führen und mit ihm gemeinsam Bilanz ziehen. Coronabedingt hatten wir uns schon auf ein Gespräch mit großem Abstand eingestellt. Doch dann kam der Schnee.

Schnell musste auf dem Weg nach Schramberg umkehren. Bei Dunningen ging nichts mehr. Per Telefonkonferenz diskutierten wir dann über Konjunktur und Kern-Liebers, Wasserstoff und Wirtschaftswachsum, China und Trump. Aber auch Schnells Ansichten zur Kommunalpolitik, zu den Gewerkschaften und seine privaten Zukunftspläne haben uns interessiert. Hier nun der erste Teil des Gesprächs:

Zehn Jahre Wirtschaftswachsum – mitnichten

NRWZ: Als Sie 2010 angefangen haben, lag eine große Wirtschaftskrise hinter uns und es gab danach eigentlich zehn Jahre nur Wirtschaftswachstum bis März 2020.

Dr. Udo Schnell: Dass wir seit der letzten Wirtschaftskrise zehn Jahre Wirtschaftswachstum bis zum Einsetzen der Corona-Pandemie hatten, mag allgemein so empfunden worden sein. De facto hat es auch in diesem zehn Jahren konjunkturelle Unstetigkeiten gegeben, die sich in verschiedenen Industrien, aber auch in verschiedenen Regionen unterschiedlich ausgewirkt haben.

Nach meinem Eindruck ging es nur bergauf…

Ich darf erinnern, dass wir auch in 2012 eine Konjunkturdelle hatten: Deutschland hatte damals ein Null-Wachstum, die EU sogar ein leicht negatives Wachstum. Und seit dem Beginn der Handelsstreitigkeiten der Trump Administration zwischen USA und China im Frühjahr 2018 läuft der Konjunkturmotor unrund.

Das hat Kern-Liebers gleich gespürt?

Es begann relativ schnell Anfang 2018 bei der Textilmaschinenindustrie, die um mehr als 50 Prozent einknickte. Wir haben es auch im Bereich Automotive erlebt: Allein in China gingen die PKW-Neuzulassungen in 2018 um fünf Prozent und in 2019 um weitere zehn Prozent zurück. Das war ein herber Schlag auf dem größten Automarkt der Welt. Das haben wir in Deutschland gar nicht so mitbekommen.

Das Auto ist der Umsatzbringer

In Ihrem Unternehmen schlug das durch.

Wir sind zu einem Sechstel des Umsatzes von China abhängig. Das haben wir natürlich sehr deutlich gespürt.

Ende 2019 waren die meisten Leute wieder optimistischer und erwarteten für 2020 einen Aufschwung. Sie auch?

Ich erinnere mich noch gut, dass ich damals dachte, hm, jetzt erholt sich die Wirtschaft weltweit wieder.

Und dann kam Corona. Zusammenfassend gesagt. Oberflächlich betrachtet, ja, wir hatten zehn gute Jahre. Aber wir bei Kern-Liebers und vielen anderen Zulieferern haben das nicht so empfunden. Diese Unsicherheiten und gleichzeitig steigende Kosten waren eine große Herausforderung.

Hinzu kommt, gerade wandelt sich die Automobilindustrie gewaltig: weg vom Verbrennungs- hin zum Elektromotor. Da haben viele Zulieferer große Sorgen. Kern-Liebers ist immer noch stark vom Auto abhängig?

In der Tat. Die Automobilindustrie spielt mit 60 Prozent vom Gesamtumsatz eine wichtige Rolle. Und deshalb haben wir bereits vor vielen Jahren in unserem Strategieerarbeitungsrunden erkannt, dass es das gewohnte jährliche Wachstum im Automotivebereich von vier bis fünf Prozent jährlich einfach nicht mehr geben wird. Wir haben – unabhängig von Corona – mit einer Stagnation gerechnet. Wenn da vier bis fünf Prozent Wachstum ausbleiben, ist das natürlich ein Riesenthema.

Für den Transformationsprozess gut aufgestellt

Wie haben Sie reagiert?

Ich denke, Kern-Liebers ist für diesen Transformationsprozess gut aufgestellt, weil wir ein diversifiziertes Unternehmen sind. Wir liefern Teile und Baugruppen für unterschiedliche Branchen. Und auch beim Auto liefern wir nicht ausschließlich Teile für den Motor, sondern auch für den Antriebsstrang. Dieser Antriebsstrang ist zu großen Teilen auch bei der E-Mobilität gefragt. Und schließlich sind wir der weltgrößte Hersteller für Sicherheitsgurte. Wir sind auch dominant bei Federn für Kofferraumabdeckungen oder Fensterrollos, beispielsweise.

Schaut man in die Wirtschaftspresse, dann kann man lesen, dass die Autoindustriemassiv auf die Digitalisierung setzt. Man baue heutzutage einen Computer, und dann das Auto außen herum, stand dieser Tage im „Spiegel“. Eine weitere Gefahr für Kern-Liebers?

Im Gegenteil, das gibt uns sogar Rückenwind: Der Trend zur Elektrifizierung und Digitalisierung bietet uns neue Geschäftspotenziale, sowohl in angestammten Geschäften, wie auch in neuen Anwendungsfeldern.

Sie werden aber nicht zum Softwarehersteller?

Nein, sicher nicht, ich will Ihnen ein paar Beispiele aus dem bestehenden Geschäft nennen: Die Firma Eberle fertigt Buchsen, die in Leiterplatten eingesetzt werden. Die Anzahl dieser Leiterplatten wächst natürlich im Zuge der Digitalisierung und Elektrifizierung der Autos. Zweites Beispiel sind Stecker der Firmen Carl Haas und PSM Protech, die wir vor drei Jahren hinzugekauft haben. Die wachsen automatisch mit diesen neuen Trends mit.

Das klingt jetzt nicht so furchtbar sexy, eher altmodisch: Stecker und Buchsen…

(Lacht.) Herr Himmelheber, ich bin ja noch nicht am Ende. Ich will nur sagen, dass auch unser Grundgeschäft durch diese Trends stimuliert wird. Aber es kommen neue Teile dazu wie etwa Kühlkörper für elektrische Lenksysteme, die wir seit zwei Jahren in Schramberg für Bosch fertigen. Erst vor zwei Wochen haben wir einen weiteren Auftrag für Kühlkörper für die Leistungselektronik erhalten. Dann fertigen Tochterunternehmen Teile für elektromagnetische Abschirmungen und Mikrofedern für Touchscreen-Anwendungen.

Auch beim Wasserstoff dabei

Viel Wirbel gemacht wird zur Zeit ja auch um die Wasserstofftechnologie. Sie hatten vor einiger Zeit angedeutet, auch da aktiv werden zu wollen.

Stimmt. Wir sind in Schramberg im Fertigungshochlauf von sogenannten Bipolar-Platten, die in Brennstoffzellen-Stacks eingebaut werden. Diese sollen dann in Krankenhäusern oder Rechenzentren verwendet werden.

Was macht Sie so sicher, dass Kern-Liebers die anstehenden großen Veränderungen meistern wird?

Das Unternehmen zeichnet eben aus, dass wir in sehr unterschiedlichen Fertigungsverfahren fit sind. Es gibt Firmen, die beherrschen ein oder zwei Verfahren. Wir beherrschen viele Verfahren, die wir sogar miteinander verketten können. Wir können unseren Kunden die ganze Wertschöpfungskette anbieten. Und schließlich beherrschen wir die Verarbeitung von verschiedenen Werkstoffen. Wir sind eben nicht nur mit Stahl unterwegs, sondern auch mit Aluminium, anderen Nicht-Eisenmetallen wie Kupfer und Kunststoffen. Durch diese breite Erfahrung sind wir für die neuen Trendfelder gut aufgestellt.

Geschäftsmodell passt

Ein Unternehmen plant langfristig, entwickelt Strategien – und dann kommt so etwas wie die Corona-Pandemie und wirft all die schönen Pläne über den Haufen.

Die Coronakrise hat natürlich alle Automobilzulieferer und auch Kern-Liebers gezwungen, das Tempo in der Transformation zu erhöhen. Deshalb bin ich froh, dass wir bereits ein Jahr vor Ausbruch der Pandemie ein großes Ergebnisverbesserungs- und Strategieprogramm „Projekt Zukunft“ gestartet und weitgehend umgesetzt haben. Wir konnten damals alle nicht wissen, dass Corona kommt. Heute sind wir froh, dass wir durch dieses Programm hindurch gegangen sind. Deshalb können wir die coronabedingten Verwerfungen sehr gut meistern.

In der Vergangenheit haben sich die Firmen in Schramberg immer wieder neu erfunden. Schweizer vom Emailschild zur Leiterplatte, Carl Haas von der Uhrfeder zu Stents für Herz-OPs. Wird so ein Totalumbau nun wieder nötig?

Ich denke, das Geschäftsmodell von Kern-Liebers muss nicht grundlegend verändert werden, um diese neuen Felder zu besetzen. Hinzu kommt: Wir haben hervorragende Mitarbeiter, nicht nur in Schramberg sondern überall auf der Welt. Diese verdienen meine Anerkennung und Hochachtung.

Immer lösungsortientiert

Bleiben wir bei den Beschäftigten und ihrer Vertretung: Das Verhältnis zur IG Metall war bisher – vorsichtig formuliert – nicht ohne Spannungen. Wäre ein neuer Anlauf für eine bessere Zusammenarbeit im Sinne des Unternehmens und der Beschäftigten denkbar?

Wissen Sie, für mich war wichtig, dass wir immer im Gespräch mit einander waren und nie den Gesprächsfaden verloren haben. Das ist uns über die Jahre gelungen, auch wenn es immer mal wieder Reibungen gegeben hat. Aber das liegt in der Natur der Sache und der verschiedenen Rollen. Wichtig war mir auch, dass wir immer um vernünftige Lösungen gerungen haben.

In Zeiten wie diesen ist für die Beschäftigten oftmals die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes besonders wichtig, das hat ja ganz gut geklappt?

Die Tatsache, dass wir einen Standortsicherungsvertrag im Jahre 2017 geschlossen haben und dann wieder im Frühjahr 2020 – und das in Coronazeiten – zeigt doch, dass wir gut zusammen arbeiten. Welche Firma gibt mitten in Corona-Zeiten eine Beschäftigungsgarantie bis Ende 2022? Das ist ein Erfolg für alle Verhandlungsparteien und eine große Beruhigung für unsere Mitarbeiter und ihre Familien, wenn sie wissen: „Ich habe eine Beschäftigungsgarantie."

Die Fragen hat NRWZ-Redakteur Martin Himmelheber gestellt.

Im zweiten Teil des Gesprächs diskutiert Udo Schnell über Internationale Entwicklungen, die US-Politik der Zölle, aber auch über regionale Themen wie die Stadtentwicklung in Schramberg oder die Bahnverbindungen nach Stuttgart. Und schließlich geht es um seine privat Zukunft.