

# Den Abschwung als Chance begreifen

Interview: Wilhelm Goschy, Vorstand Staufen AG

CLAUS WILK  
PRODUKTION NR. 01, 2020

**Herr Goschy, in vielen Unternehmen wird gerade der Rotstift angesetzt. Manchmal, so scheint es, recht unreflektiert. Wie und in welchen Bereichen sollten Unternehmen sparen, ohne Innovations- und Leistungsfähigkeit zu gefährden?**

Unternehmen sollten differenzieren und dürfen nicht alle Abteilungen über einen Kamm scheren. Zunächst gilt es, Ressourcen besser einzusetzen und die Bereiche zu identifizieren, in denen Verschwendung stattfindet. Sobald einzelne Prozesse, die optimiert werden können, herausgearbeitet sind, ist der erste Ansatzpunkt gefunden. Häufig kann über eine Erhöhung der Führungsleistung oder die Digitalisierung bereits ein guter, messbarer Fortschritt erzielt werden. Werden Kostensenkungen stattdessen nur über einen Stellenabbau realisiert, dann spart das Unternehmen zwar kurzfristig Geld, langfristig steigt aber das Frustrationspotential im Betrieb – und damit auch die Gefahr, dass gute Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.



Kurzarbeit darf nicht als Allheilmittel angesehen werden, sondern nur als eine Möglichkeit von vielen, sagt Wilhelm Goschy. Bild: Staufen

**In vielen Fällen beobachten wir, dass bereits Kurzarbeit eingeführt wird. Ist das aus Ihrer Sicht immer das richtige Mittel der Wahl?** Kurzarbeit kann ein probates Mittel sein. Es darf aber nicht als das einzige Allheilmittel angesehen werden, sondern nur als eine Möglichkeit von vielen, um schnell auf Marktsituationen reagieren zu können. „Klassische“ Maßnahmen

## Vita

### Wilhelm Goschy

Wilhelm Goschy sammelte erste Lean-Erfahrung bei der Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG. Als Senior Partner und Business-Unit-Leiter der Staufen AG entwickelte er Führungskräfte, leitete Großprojekte und konzipierte die Ausbildung von Lean-Experten. Seit 2011 ist er Vorstandsmitglied der Staufen AG. Seine Beratungsschwerpunkte liegen auf wertstromorientierten Fabrikkonzepten, der Implementierung von Wertschöpfungssystemen und dem Coaching von Top-Führungskräften.

wären auch: Überstundenabbau, Stundenkonten ins Minus fahren, Leiharbeiter zurückfahren, Outsourcing. Ein Abschwung sollte immer auch als Chance begriffen werden. Wenn die Auftragslage mal nicht brummt, kann man sich mehr Zeit für Verbesserungsprojekte nehmen und die Prozesse, Strukturen sowie die Organisation auf den nächsten Aufschwung

einsetzen. Nahezu alle Unternehmen beklagen zudem den Fachkräftemangel. Die jetzt verfügbare Zeit sollte für eine Qualifizierungs-offensive genutzt werden.

### Wie müssen sich Unternehmen denn in Zukunft generell aufstellen, um Schwankungen in der Konjunktur gut zu kompensieren?

Marktschwankungen werden in Zukunft an Intensität eher zu- statt abnehmen. Das ist ein bedrohliches Szenario für die meisten Unternehmen, da sie noch nicht die erforderliche Anpassungsfähigkeit erreicht haben, um schnell genug auf neue Anforderungen reagieren zu können. Über eine flexible Steuerung des Personals, die sich an der spezifischen Auslastung der Produktion orientiert, kann bereits viel erreicht werden. Auch eine Flexibilisierung der gesamten Supply Chain hilft Unternehmen, sich auf veränderte Marktbedingungen besser einzustellen.

### Thema Frühwarnsystem: Welche Parameter sollten verantwortliche Manager beobachten, um Krisen frühzeitig zu erkennen?

Dafür gibt es keine pauschale Antwort, die auf jedes Unternehmen

passt, aber alle sollten sich darauf einstellen, künftig ‚härter am Wind zu segeln‘. Das heißt, die Unternehmen müssen die leichtesten Veränderungen ihres direkten Marktes als auch die Märkte ihrer wichtigsten und größten Kunden stets im Auge behalten. Bisher waren Restrukturierungs- und Turnaround-Projekte immer erst dann gefragt, wenn ein Unternehmen sich bereits in einer negativen Ergebnissituation oder sogar fundamentalen finanziellen Krise befand. Diese Sichtweise greift in zunehmend dynamischer werdenden Zeiten zu kurz. Geprägt durch volatile Märkte, aggressive Wettbewerber bzw. Investoren, agile Arbeitsformen und digitalen Wandel vollziehen sich Veränderungen immer schneller.

### Welche Stärken der deutschen Industrie erlauben uns denn einen optimistischen Blick?

Schwarzmalen hilft nicht weiter und wäre auch der falsche Ansatz. In Deutschland profitieren wir von der hervorragenden Ausbildung der Mitarbeiter in den einzelnen Unternehmen und der international wettbewerbsfähigen Innovationsstärke unserer Ingenieure!

## INTERVIEW: Hahn-Group CEO Thomas Hähn erklärt, warum jetzt die Zeit für Innovationen und neues Wachstum ist **„Wir befinden uns weltweit in einem gesellschaftlichen Umbruch“**

SUSANNE NÖRDINGER  
PRODUKTION NR. 01, 2020

**Wie abhängig ist Deutschland aus Ihrer Sicht von der Automobilindustrie und was heißt das für Ihre Branche?**

Es besteht kein Zweifel daran, dass die Automobilindustrie einer der bedeutendsten Industriezweige in Deutschland ist. Das führt natürlich auch dazu, dass zahlreiche Zulieferer ebenfalls von den großen Automobilkonzernen abhängig sind, die wiederum ihre Fertigungsanlagen bei mittelständischen Maschinenbauern kaufen. Die aktuelle Entwicklung ist deshalb natürlich auch im Markt zu spüren. Die Kunden sind vorsichtiger, was Investitionen und Entscheidungen angeht.



Thomas Hähn ist CEO der Hahn Group. Die Unternehmensgruppe ist auf industrielle Automatisierung und Robotik spezialisiert und hat ihren Sitz in Rheinböllen in Rheinland-Pfalz. Bild: Hahn Group

**Mit welchen Strategien versuchen Sie, ausfallende Exporte zu kompensieren?**

Mit der Unternehmensstruktur der Hahn Group sind wir besonders breit und nachhaltig aufgestellt. Mittlerweile haben wir vierzehn Unternehmen, die in den

Industrien Automobil, Elektronik, Konsumgüter, Healthcare und Medizintechnik aktiv sind. Dazu kommt noch, dass wir global sehr breit aufgestellt sind. Wir haben mittlerweile siebenundzwanzig Standorte in dreizehn Ländern in Europa, Nordamerika, Asien

und im mittleren Osten. Unsere Unternehmenskultur spricht auch immer wieder von der Hahn-Familie. Diese Bezeichnung kommt nicht von irgendwo her, sondern davon, dass wir aufgrund unserer diversifizierten Aufstellung in der Lage sind, genau solche konjunkturellen Schwankungen innerhalb der Hahn Group abzufangen und dass sich die Schwesterunternehmen bei Bedarf immer unterstützen.

### Warum darf die deutsche Industrie trotz Brexit-Chaos, Nachhaltigkeitsdebatte, Klimawandel, Resession und politischer Unsicherheiten positiv in die Zukunft blicken und was macht die deutsche Industrie stark?

Trotz aller Unkenrufe sehen die meisten Institutionen in

Deutschland und global positiv auf unsere wirtschaftliche Entwicklung. Sowohl die Bundesregierung als auch die EU-Kommission, der internationale Währungsfonds oder OECD haben eine positive Prognose für das Jahr 2020 angesetzt. Wir befinden uns im Moment in einem weltweiten gesellschaftlichen Umbruch. Es sind aber genau solche Momente, aus denen Innovationen und neues Wachstum hervorgehen können. Beispielsweise haben wir im letzten Jahr Hahn Digital gegründet und arbeiten in allen unseren Unternehmen an neuen Produkten und Services für unsere Kunden.



# ARP

Transportieren,  
Zerkleinern,  
Zentrifugieren, Reinigen,  
Wiederverwerten.

Späneaufbereitungsanlagen ... und mehr!

ARP GmbH & Co. KG  
Industriestr. 37  
72275 Alpirsbach-Peterzell

www.arp-mb.de  
Tel. 07444 95150  
Fax 07444 95160  
info@arp-mb.de