

„Der Wettbewerbsdruck hält uns wach“

Kunststoff Helmbrechts gehört zu den großen Mittelständlern in Oberfranken. Vorstand Axel Zuleeg setzt vor allem auf die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens.

Helmbrechts – In 60 Jahren hat sich das Unternehmen aus Helmbrechts zum Global Player entwickelt. Es beschäftigt weltweit 1700 Mitarbeiter.

Welches war für Ihr Unternehmen das bedeutendste Ereignis in den vergangenen Jahrzehnten?

Axel Zuleeg: Ich kann natürlich nicht für die gesamten 60 Jahre sprechen. Wenn ich aber von der jüngeren Vergangenheit ausgehe, dann sicherlich, dass wir uns nach dem Zusammenbruch des europäischen Handy-Marktes wieder eine Zukunft geschaffen haben. Siemens und Nokia waren in den 90er-Jahren für uns ein 80-prozentiger Umsatzträger, sie verschwanden dann aber plötzlich als Handy-Produzenten.

Ein markanter Einschnitt in der Firmenentwicklung?

Ja, aber dass wir diese schwierige Phase zu Beginn der 2000er-Jahre durchstehen konnten, haben wir unserer Mannschaft und unserer Erfahrung in der Oberflächentechnik zu verdanken. So konnten wir in der Automobilbranche erfolgreich Fuß fassen. Denn auch dort gab es einen Umbruch, weil die Ansprüche an Kunststoffbauteile im Autoinnenraum enorm gewachsen sind. Diese konnten wir mit unseren bereits bestehenden Beschichtungs- und Oberflächentechnologien hervorragend erfüllen.

Sie haben also konsequent auf Spezialisierung gesetzt?

Wenn ein Bauteil aus Kunststoff kratzfest, mehrfarbig und mechanisch sehr belastbar sein soll, dann kommt unser Know-how ins Spiel. Das wissen vor allem die Premiumhersteller sehr zu schätzen, weil wir Produkte exakt nach ihren Vorstellungen realisieren können. Sie legen großen Wert darauf, dass beispielweise bei Kunststofftasten die Kanten-

schärfe des Lichtaustrittes äußerst exakt ist und wenig Streulicht entsteht. Diese hohe Anforderung lässt sich nur mit Tasten aus drei oder zwei Komponenten, unter anderem mit integrierten Lichtleitern, umsetzen. An diesem Beispiel wird deutlich, wie wichtig für uns der technologische Sprung zu den Mehrkomponenten-Verfahren und Produktionsprozessen war.

Kunststoff Helmbrechts ist mittlerweile ein international aufgestelltes Unternehmen. Welche strategischen Schritte waren dafür notwendig?

Ein bedeutender Meilenstein war, dass wir vor mehr als zehn Jahren mit einem Partner in China ein Joint Venture gegründet haben und es seit 2007 als hundertprozentiges Tochterunternehmen führen. Hinzu kamen 2006 und 2010 Gründungen in Tschechien und Mexiko. Als mittelständisches Unternehmen ist der unmittelbare Kontakt zu diesen globalen Märkten enorm wichtig. Nur so bekommen wir hautnah mit, was auf der Welt los ist. Dieser direkte Input hilft uns bei der Einschätzung, wie wir Entwicklungsgeschwindigkeiten und Prozesse weiter optimieren können. China ist wohl die beste Mess-

bilität werden auf lange Sicht nicht ausreichen. Deshalb produziert unser Werk in China mit seinen 460 Mitarbeitern auch ausschließlich für die Automobilhersteller, die auf dem dortigen Markt vertreten sind. Denn die Chinesen erwarten es mittlerweile, dass die Produkte in ihrem eigenen Land gefertigt werden. Das ist nicht zu unserem Nachteil: Unser Werk in China ist seit einigen Jahren das mit Abstand ertragsstärkste.

Das heißt: vermehrte Produktion direkt in den Absatzmärkten?

Noch mal zu China: Dort haben sie das Wissen der Welt aufgesaugt und genutzt – und bei vielen Dingen brauchen sie den Westen nicht mehr. Mittlerweile ist Asien führend in der Batterietechnik. Da ist es nicht unwahrscheinlich, dass auch europäische Hersteller künftig E-Autos genau dort bauen werden, wo diese Kompetenzen vorhanden sind. Wir haben uns gerade in Deutschland in den vielen Jahrzehnten des Wohlstandes an einen gewissen Status gewöhnt – aber wir müssen alle sehr aufmerksam sein, um diesen auch zu erhalten.

Aber bekennen Sie sich weiterhin zum Standort Helmbrechts?

Das steht völlig außer Frage. Wir sind ein deutsches Unternehmen. Wir haben zwar Töchter auf drei Kontinenten – aber soweit ich sehen kann, wird die Zentrale immer in Helmbrechts sein. Natürlich findet das Wachstum auf der Welt statt, aber die deutschen Stärken wie Kreativität, Innovationsfähigkeit und Erfindergeist zu nutzen, ist für uns unverzichtbar. Und die Muttergesellschaft wird auch immer bestimmte Produktionsvolumina abdecken.

Dafür werden Sie auch weiterhin auf qualifiziertes Personal angewiesen sein, das in Zeiten des viel zitierten demografischen Wandels nicht mehr so leicht zur Verfügung steht. Was bieten Sie jungen Leuten, damit sie der Region nicht den Rücken kehren?

Das ist vor allem unsere Zukunftsfähigkeit: Wir stehen nicht nur technologisch auf mehreren Säulen, sondern eben auch mit unseren internationalen Werken in China, Tschechien und Mexiko. Wenn wir ein



Kunststoff Helmbrechts ist am Standort in Oberfranken – im Bild das Technikum – sichtbar vertreten.
Fotos: Kunststoff Helmbrechts

Interview



mit Axel Zuleeg, Vorstandsvorsitzender

latte, wenn es um die Dynamik der Märkte geht. Dadurch entsteht auch ein Wettbewerbsdruck auf unser Hauptwerk, der uns wach und agil hält.

Geschwindigkeit ist Trumpf?

Absolut. Wenn man sieht, in welchem Tempo Veränderungen im asiatischen und im Nafta-Raum geschehen, dann müssen wir Europäer mit dieser Geschwindigkeit mithalten. Alleine Qualität und Prozesssta-

rein deutscher Produzent wären, könnte ich wesentlich schlechter schlafen. Seit der Krise 2008 befinden wir uns im zehnten Jahr des Aufschwungs und es wird wieder das ein oder andere Gewitter geben – aber durch unsere vielen Standbeine fühlen wir uns sehr wetterfest.

Und was erwarten Sie sich von dem Nachwuchs in Ihren Reihen?

Dass er offen für Neues ist. Der Begriff „open minded“ trifft es für mich am besten. Die hochinteressanten Berufe entstehen bei uns aus einer Mischung aus Hardware, also einem hergestellten Produkt, und der Verbindung digitaler Technologien mit Maschinenteknik. Im Automobilbereich stehen wir nicht nur vor einem Wandel vom Verbrennungsmo-

tor zum E-Antrieb, sondern auch im Interieur-Bereich. Ein Monitor mit Touchscreen ist der Stand von heute. Aber künftig wird es das elektronisierte Hightech-Kunststoffbauteil geben, das berührt wird, dann eine Information übermittelt und Funktionen auslöst. Das ist unser Spezialistenwissen, welches der Markt schätzt. Und wer sich für solche Entwicklungen begeistern kann, wird bei uns viele Erfolgserlebnisse haben.

Das Gespräch führte Michael Ertel

Zur Person

Axel Zuleeg, 55, ist Diplom-Ingenieur für Kunststofftechnik und Wirtschaftsingenieur. 1994 trat er in die Kunststoff Helmbrechts AG ein, zunächst als Vertriebsleiter und wenig später als Vorstand.