



„Die Standards setzen wir hier“

Vorsprung lässt sich auch in traditionellen Industrien erreichen

Ein Gespräch mit Dr. Wolfram von Schmieden,
Werkleiter der AREVA Energietechnik in Kassel

Die Übertragung und Verteilung von Energie ist eines der Kerngeschäfte des französischen AREVA-Konzerns und macht ein Drittel seines weltweiten Umsatzes von rund elf Milliarden Euro aus. Da nimmt sich das Kasseler Werk von AREVA T&D mit seinen rund 300 Mitarbeitern und einem Umsatz von etwa 80 Millionen auf den ersten Blick bescheiden aus. Aber der Schein trügt. Die Kasseler stellen im AREVA-Konzern das Kompetenzzentrum für Freiluft-Leistungsschalter und Spezial-Schaltgeräte bis zu einer Spannung von 170kV dar. Mehr als 3.000 Schaltgeräte verlassen jährlich die Kasseler Beteriebshallen und gehen zu etwa 85% in den Export. Das Betriebsergebnis lässt sich sehen. Das war nicht immer so.

„Als ich im Jahre 2004 hierher nach Kassel kam, war das Geschäft vor allem auf Volumen und standardisierte Schaltanlagen ausgerichtet. Damit waren wir nicht wettbewerbsfähig. Aber ich habe gesehen, dass hier eine enorme Kompetenz vorhanden ist und in meinen langen Jahren in dieser Branche habe ich gelernt, dass Übertragungs- und Schalttechnik aus Deutschland eine hohe Reputation in aller Welt genießt. Von diesen beiden Überlegungen ausgehend haben wir eine Strategie entwickelt, wie wir mit einer Produktion hier am Standort erfolgreich sein können“, schildert von Schmieden die Ausgangssituation des Kasseler Werks. Das Management der Muttergesellschaft unterstützte von Schmiedens Kurs und das Ergebnis kann sich sehen lassen. „Die Arbeit hat sich gelohnt. Heute ist AREVA Kassel kerngesund und alle Konzernvorgaben werden mehr als erfüllt.“

AREVA Kassel ist eine der Unternehmensgeschichten, von denen es in Deutschland viele gibt. Lange Tradition, hohe technische Kompetenz, gut ausgebildete Mitarbeiter. weitgehend gesättigter Heimatmarkt, aber nicht richtig aufgestellt, um bruchlos in einer sich beschleunigenden internationalen Arbeitsteilung seinen richtigen Platz zu finden. Unternehmen, die sich wandeln müssen, um ihre unbestrittenen Potentiale auszuspielen, ihr PS wieder auf die Straße bringen zu können. Für viele dieser Unternehmen ist es ein Glücksfall, wenn sie in einer Konzernumgebung die notwendigen Ressourcen erhalten, um die wichtige Wandelarbeit vornehmen zu können. Nicht alle dieser Geschichten gehen gut aus, aber viele. So auch die des AREVA Werks in Kassel.

„Wir bilden heute im AREVA-Konzern das Kompetenzzentrum für die Produktpalette der Leistungsschalter. Das heißt alles, was bei diesen Produkten entwickelt wird, wird hier entwickelt und den AREVA-Werken weltweit zur Verfügung gestellt. Dies geht weit über Konstruktionszeichnungen hinaus, auch know-how der Produktion und Logistik gehört dazu. Schwerpunkte bilden dabei die USA, China und Indien. Grundlage dafür ist nicht zuletzt unser international akkreditiertes Hochspannungsinstitut hier am Standort, das uns alle erforderlichen Forschungs- und Entwicklungsprüfungen für unsere Schaltgeräte ermöglicht. Der Standard, den wir hier schaffen, ist für die ganze Welt gültig“, unterstreicht von Schmieden die Rolle der Kasselaner im Konzern. Das war vor vor zehn bis fünfzehn Jahren noch nicht die gängige Praxis. Da baute man die jeweils neueste Gerätegeneration für die Industrieländer und die Vorgängerversionen gingen in Lizenz für den Rest der Welt. „Das ist bei AREVA nicht der Fall. Da wird sichergestellt, dass alle Werke auf der Welt den gleichen Standard liefern.“

Auf der Produktionsseite hat man sich spezialisiert. Das volumengetriebene Geschäft ist an andere Standorte abgegeben worden – zuletzt im Jahr 2006 die Trennschalter, die vor über 50 Jahren in Kassel entwickelt worden waren. Damit folgte man der konzerneigenen Produktionsstrategie. „Darüber hinaus legen wir großen Wert auf die Auswahl von Aufträgen mit interessanter Marge. Diese Strategie flankiert den Aufbau der Kompetenzzentren auf der F&E-Seite. Wir erreichen damit eine hohe Leistungsfähigkeit. Hier in Kassel produzieren wir nun Leistungsschalter, also Hochspannungsschalter für die Energieversorgung zwischen 72,5 und 170 kV und das für klar definierte Märkte. Märkte, die sich durch hohe Anforderungen, kleine Stückzahlen, Sonderfunktionen oder hohe Integration auszeichnen. An deutsche Kunden liefern wir nur noch 15% unserer Produktion, der Rest geht in die Länder der Europäischen Gemeinschaft, nach Osteuropa, den nahen Osten und zunehmend nach Russland. Schalter aus Kassel stehen in mehr als 100 Ländern dieser Welt. Für einige Märkte wie Südamerika stehen wir jetzt im Wettbewerb mit anderen AREVA-Werken.“

Denn die Tatsache, dass überall die gleichen Standards herrschen, macht das Leben für das Kasseler Werk nicht einfacher. Von Schmieden: „Der Großteil der Kosten sind Materialkosten für hochwertige Bauteile und Baugruppen. Die sind für alle Werke des Konzerns mehr oder weniger gleich. Auch die Abschreibungen auf die Maschinen sind weitgehend identisch. Bleiben die Personalkosten. Und in diesem Punkt gibt es natürlich Unterschiede zwischen unseren Werken in China, in Indien oder hier in Europa. Zwar werden diese Unterschiede geringer, da mit der Zeit auch in den anderen Ländern die Lohnkosten steigen, aber noch schlagen sie zu Buche.“

Spezialisierung auf komplexe Produkte und Spezialanwendungen ist eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung, um im internen und externen Wettbewerb erfolgreich zu sein. Auch der Kostenwettbewerb muss bestanden werden. Dafür hat von Schmieden das Werk in Kassel einem umfassenden Fitnessprogramm unterzogen. Er hat sich von allem getrennt, was nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens gehört. Alle nicht betriebsnotwendigen Aufgaben wurden fremdvergeben, die Produktion einem kompletten Redesign unterworfen, neue Produktionstechniken eingeführt, die Lagerhaltung reformiert und Flächen abgegeben. Von Schmieden ist überzeugt: „Eine Produktion in Deutschland selbst in dem Bereich der traditionellen Technologien ist nicht nur möglich sondern auch ertragreich. Aber

man muss seine Hausaufgaben machen – sowohl auf der Markt- als auch auf der Produktionsseite. Die richtigen Produkte und der richtige Weg, sie zu fertigen, darauf kommt es an. Das sicherzustellen ist in erster Linie eine Managementaufgabe.“

Entgegen kommt von Schmieden der Imagewert, über den Produkte der Energietechnik made in Germany verfügen. „Wettbewerber mit ausländischer Produktion sehen sich seitens der Kunden häufig mit der Forderung nach günstigeren Preisen konfrontiert. Bei Produkten aus deutscher Fertigung ist man eher bereit, eine kleine Prämie zu akzeptieren.“

Dass dies gleichzeitig eine Hypothek ist, weiß auch von Schmieden. Wer ein explizites oder auch nur implizites Leistungsversprechen abgibt, wird auch daran gemessen. Man setzt in Kassel auch im internationalen Wettbewerb auf die klassischen deutschen Tugenden wie Zuverlässigkeit, Produktqualität oder Liefertreue und Projektdisziplin. Hinzu kommen Multilingualität und Interkulturalität. „Es ist für uns selbstverständlich, dass wir hier im Kundenservice die Sprache unserer Zielländer sprechen. Wir wollen, dass sich unsere Kunden bei uns im wahrsten Sinn des Wortes verstanden fühlen. Wenn wir jetzt den russischen Markt angehen, dann können Sie sicher sein, dass wir hier Mitarbeiter haben, die russisch sprechen“, betont von Schmieden.

Dies ist umso wichtiger, als der Dienstleistungsanteil auch im Geschäft mit der Energieübertragung immer stärker wächst. Heute ist bereits ein Viertel der vierhundertköpfigen Belegschaft in Servicebereichen tätig. Dabei spielt vor allem die schnelle Reaktion bei Störungen, wie sie nach Unfällen oder Unwettern vorkommen können, eine große Rolle. „Wenn ein Stahlwerk still steht, weil es keine Stromversorgung mehr hat, geht der Schaden schnell in die Millionen. Da können wir nicht sagen, dass wir in den nächsten Tagen mal vorbeikommen. Die brauchen sofort Hilfe. Und die bekommen sie von uns – 24 Stunden am Tag, 365 Tage im Jahr.“ Produktion und Dienstleistung gehören heute also auch in der Energietechnik zusammen und bedingen einander.