

Hay nähert sich den Besten der Branche

Einer der größten industriellen Arbeitgeber der Region blickt positiv in die Zukunft. Drohende Insolvenz ist abgewendet

Noch vor zwei Jahren stand die Bad Sobernheimer Hay-Gruppe vor der Insolvenz. Heute scheint es dem Unternehmen besser denn je zu gehen. Neue Geschäftsführung, Fachkompetenz von außen: Die Führung hat ein Beratungsunternehmen unter Leitung des ehemaligen Präsidenten des Verbandes der Automobilindustrie, Professor Dr. Bernd Gottschalk, übernommen.

Die aktive Zusammenarbeit mit einem Konsortium der betroffenen Banken unter Führung der Sparkasse Rhein-Nahe und Bürgschaften der Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) halfen genauso dabei, die turbulenten Zeiten zu überstehen, wie die Mitarbeiter. Sie verzichteten auf Urlaubs-, Weihnachtsgeld und Gehaltsbestandteile. Die Bemühungen scheinen sich gelohnt zu haben: Der Umsatz legte im ersten Halbjahr 2011 um fast 50 Prozent auf 215 Millionen Euro zu – verglichen mit 2009 stieg der Umsatz um 120 Millionen Euro – ein Plus von 250 Prozent. Die Zahl der Mitarbeiter wuchs um 100 auf 1.520. Auch das Eigenkapital weist wieder ein positives Vorzeichen auf.

Professor Dr. Bernd Gottschalk, Vorsitzender des Hay-Beirats und Geschäftsführer der mit der Sanierung beauftragten AutoValue GmbH, rechnet mit einem florierenden zweiten Halbjahr. „In der EBITDA-Marge nähert sich das Unternehmen sogar den Besten der Branche“, betont Gottschalk. Das Unternehmen ist nun auf der Suche nach einem kapitalstarken Partner, mit dem es die Internationalisierung in Angriff nehmen kann.

initiativ: Mehr Mitarbeiter, drastisch gestiegener Umsatz, viele positive Meldungen von Hay. Kann man das Unternehmen wieder als „gesund“ bezeichnen?

Gottschalk: Auf jeden Fall können wir

heute feststellen, dass Hay wieder einen soliden Kurs fährt. Der Umsatz hat einen gewaltigen Sprung gemacht und wird weit über 400 Millionen Euro liegen, die Ergebnisse stimmen, und das Fundament des Unternehmens ist jetzt wieder stabil. Natürlich bewegen wir uns in einem volatilen Umfeld, aber Hay ist jetzt besser aufgestellt und genießt wieder Vertrauen auf der Kundenseite. Alle haben daran hart gearbeitet, allerdings bleibt noch einiges zu tun, es sind immer noch Potenziale zu heben. Mittelfristig ist die fehlende Internationalität ein Thema. Damit können noch einmal neue Wachstumsmöglichkeiten geschaffen werden. Es gehört zum unternehmerischen Alltag, sich neue Ziele zu setzen.

initiativ: Bedeutet das, dass auch Teile der Produktion ins Ausland verlagert werden können?

Gottschalk: Die Kunden von Hay sind heute international aufgestellt. Dort wachsen sie stärker als im Inland. Also muss man genau beobachten, welche Teile man morgen und übermorgen noch von deutschen Standorten aus liefern kann. Schmiedeprodukte sind dabei auf Grund des Gewichts nicht gerade logistisch begünstigt. Es kommt hinzu, dass viele Fahrzeughersteller ihre Materialbeschaffung am jeweiligen Standort im Ausland erweitern wollen. Wer ihnen ins Ausland folgt, kriegt auch mehr Aufträge im Inland. Das führt zu der Frage, ob es eines Tages einen Hay-Ableger in China, Indien oder Brasilien geben wird. Das würde sicherlich eine neue unternehmerische Dimension mit Kapitalbedarf auslösen.

initiativ: Würde das Konsequenzen für die Zahl der Arbeitsplätze in Deutschland oder Investitionen am Standort haben?

Gottschalk: Besonderes Kennzeichen



der Restrukturierung von AutoValue ist gewesen, dass wir gleichzeitig Personal aufgebaut und wir es mit der Unterstützung der Banken, Sparkasse und der ISB geschafft haben, in dieser Phase die Investitionen sogar zu erhöhen. Insofern hebt sich unsere Arbeit von allem ab, was man landläufig als Restrukturierung mit dem üblichen Kahlschlag bezeichnet. Das hat dazu beigetragen, dass nicht nur der Anlagenbestand modernisiert werden konnte, sondern auch ein Signal an Mitarbeiter und Kunden abgesendet worden ist: Dieses Unternehmen steht auf soliden Beinen! Wir haben im Augenblick eine so gute Auftragslage und viele Neuaufträge, dass aus heutiger Sicht nicht mit irgendeiner Gefährdung für den Inlandsstandort zu rechnen ist.

initiativ: Das Unternehmen ist ja vor allem durch die Wirtschafts- und Finanzkrise in Turbulenzen geraten. Steckten dahinter grundsätzliche Strukturprobleme oder gab die Krise den alleinigen Ausschlag?

Gottschalk: Es war ein Strauß unterschiedlicher Faktoren, der hier wirkte, interne wie externe. Natürlich hat zum Schluss die Wirtschaftskrise den Ausschlag gegeben, zumal kurz vorher eine größere Investition getätigt wurde und finanziert werden musste. Wir sind heute sehr froh darüber, dass die Mitarbeiter und die beteiligten Kreditinstitute während dieser Phase der Gesundung unseren Kurs sehr konstruktiv mitgetragen haben. So konnte das Management die notwendigen Bereinigungen, betrieblichen Veränderungen und insbesondere die Maßnahmen auf der Ver-

triebsseite durchziehen. Die ersten Früchte dieser Arbeit können wir heute ernten. Das wäre nicht möglich gewesen, wenn die beteiligten Partner zwischendurch nervös geworden wären und nicht mehr an das Unternehmen geglaubt hätten. Hay ist ja für die Region von großer Bedeutung.

initiativ: Können Sie einige konkrete Beispiele nennen, wo sie angesetzt haben?

Gottschalk: Wir haben zunächst das Kostenbewusstsein im gesamten Unternehmen gefördert und Potenziale transparent gemacht. Prozesse wurden verschlankt. Was wir getan haben, geschah mit den Mitarbeitern, nicht gegen sie. Wir haben auf der Vertriebsseite das gesamte Portfolio durchforstet und zum Teil mit den Kunden neu verhandelt. Das war eine zeitraubende und extrem schwierige Übung. Im Ergebnis fielen die positiven Turn-Around-Effekte höher aus als geplant und konnten schneller realisiert werden. Und das ohne die üblichen Schritte wie Verkauf von Firmenteilen, Schließung von größeren Einheiten oder Personalabbau. Das einzige, was wir in Anspruch genommen haben, und das sage ich mit besonderem Dank, ist, dass die Mitarbeiter temporär auf Geld verzichtet haben und die Finanzinstitute dazu beitrugen, dass die Liquidität gesichert war.

initiativ: Sie rechnen im zweiten Halbjahr mit einer Fortsetzung der positiven Entwicklung. In wie weit werden die weltweiten Turbulenzen Hay beeinflussen?

Gottschalk: Wir leben im Augenblick in einer verrückten Zeit. Die Auftragsbücher sind prall gefüllt, die deutsche Autoindustrie ist

die stärkste Branche und zugleich sorgen Panik und Nervosität dafür, dass Börsenkurse ins Bodenlose fallen und Menschen sichere Häfen suchen. Dennoch ist Fakt, dass der Auftragseingang sehr gut ist und Kunden von Hay kurzfristig viel abfordern. Wir sehen deshalb im zweiten Halbjahr eine weitere positive Umsatzentwicklung voraus. 2011 wird für Hay ein gutes Jahr.

initiativ: Elektrofahrzeuge sollen zukünftig an Bedeutung gewinnen. Glauben Sie daran, und welche Auswirkungen hätte das auf die klassischen Zulieferer?

Gottschalk: Ich gehe davon aus, dass die Elektromobilität auf absehbare Zeit primär für die urbane Mobilität kommen wird, aber keine flächendeckende Umstellung der Antriebstechnologie mit sich bringt. Es wird eine neue „Antriebswelt“ geben, aber Benzin- und Dieselfahrzeuge haben noch deutliche CO₂-Reduzierungspotenziale. Sie werden uns auf absehbare Zeit erhalten bleiben, ja sogar Konkurrenten der Elektromobilität werden, auch aus Kostengründen. Das Portfolio der Hay-Produkte ist so gesetzt, dass es mit großer Sicherheit auf absehbare Zeit erhalten werden kann. Dass es weiter entwickelt werden muss, ist klar. Wir müssen für jede Tendenz, die sich am Markt abzeichnet, überprüfen, welche Veränderungen das für das Unternehmen mitbringt. Im Augenblick sehen wir hier keine Notwendigkeit, beschäftigen uns natürlich aber intern mit der Elektromobilität und möglichen Produktumfängen, die Hay dann liefern kann.

initiativ: Die großen Autohersteller haben in der Vergangenheit großen Preis-

2011 wird für Hay ein gutes Jahr.

Prof. Dr. Bernd Gottschalk

ZUR PERSON



Professor Dr. Bernd Gottschalk ist einer der weltweit profiliertesten Autoexperten. Bis 2007 war er zehn Jahre lang Präsident des Verbandes der Automobilindustrie (VDA) und des Weltverbandes der Automobilhersteller. Heute ist er Geschäftsführender Gesellschafter der AutoValue GmbH in Frankfurt, einem Beratungsunternehmen für die Automobilindustrie. AutoValue hat die Sanierung von Hay übernommen.

druck auf ihre Zulieferer ausgeübt. Die Energie- und Rohstoffpreise lassen Margen schrumpfen. Ist der Dialog mit den Kunden einfacher geworden?

Gottschalk: Gerne hätte ich eine grundlegende Veränderung als Konsequenz der Krisenzeit konstatiert. Das ist aber leider nicht der Fall. Der Druck am Markt ist weiter immens. Die Rohstoff- und Energiekosten belasten uns und werden uns auch in Zukunft nach der abrupten energiepolitischen Wende der Bundesregierung weiter zu schaffen machen. Hier wird es darauf ankommen müssen, in konstruktivem Dialog mit den Abnehmern auch über eine Weitergabe der Kosten zu verhandeln. Die deutschen Schmieden dürfen nicht zu den Leidtragenden der Energiewende werden. Aber wir müssen auch weiterhin selbst die Effizienzsteigerungen im Unternehmen voranbringen, damit genügend Potenzial vorhanden ist, um die sich abzeichnenden Verschärfungen auf der Kostenseite aufzufangen. ■ T.S.