

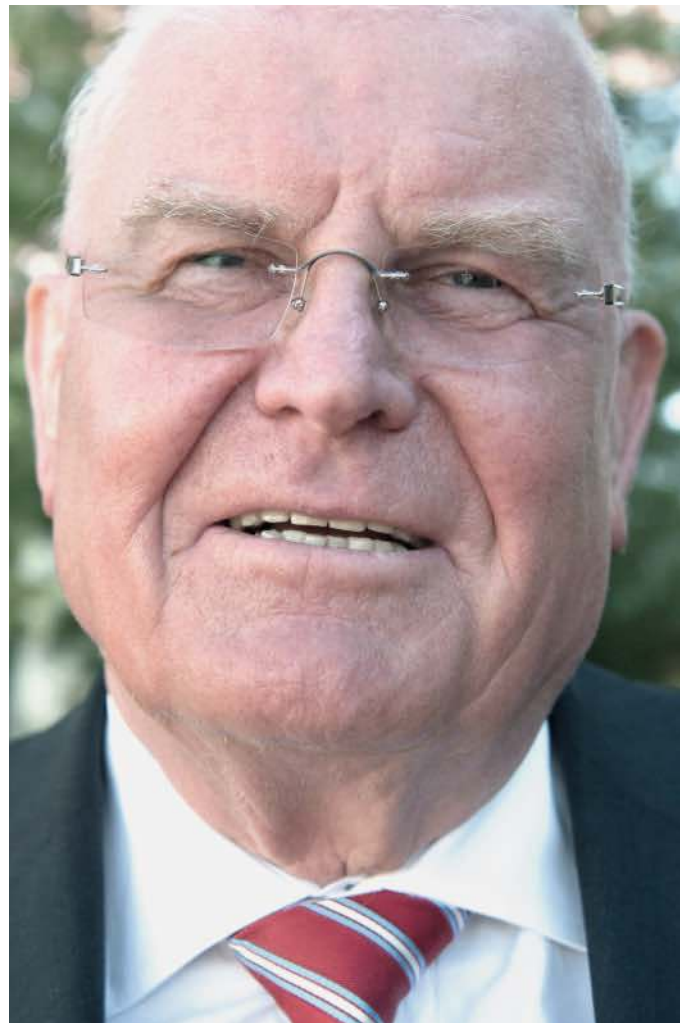
Der Ex-President und -CEO der Okuma Europe im Gespräch mit WB Werkstatt + Betrieb

## »Anpassungsfähigkeit, Augenmaß und Ausdauer«

Karl-Heinz Dreyer übergab mit nunmehr 69 Jahren am 1. April seine Aufgaben als President und CEO der Okuma Europe GmbH an Kaoru Aoyama. Mit dem Führungswechsel endet auch eine Berufslaufbahn, die 50 Jahre der Entwicklung im internationalen Werkzeugmaschinenbau überblickt. Anlass für ein Exklusivinterview.

DAS INTERVIEW FÜHRTE KLAUS HENNECKE

Karl-Heinz Dreyer: »Für uns alle sind langfristige Umsatzziele wichtiger als das schnelle Geschäft. Das gilt sogar in schlechten Zeiten«



**WB Werkstatt + Betrieb:** Herr Dreyer, der Maschinenbau und vor allem Werkzeugmaschinen sind seit einem halben Jahrhundert Ihre Profession. Welche Erfahrungen, welche Ratschläge würden Sie Berufseinsteigern mit auf den Karriereweg geben?

**Karl-Heinz Dreyer:** Mit Ratschlägen an Menschen, deren Lebensumstände ich nicht kenne, halte ich mich zurück. Vielleicht so viel: Prüfe regelmäßig, ob du morgens mit Freude aufstehst – für das, was du tust, und für die Menschen, mit denen du dich umgibst. Falls nicht, suche die Ursache nicht im Außen oder bei anderen, sondern finde heraus und konzentriere dich auf das, was du selber ändern kannst. Die Ursache für eigene Unzufriedenheit oder sogar für Konflikte mit anderen findet sich nicht selten

in der Einstellung zu sich selbst, den Mitmenschen sowie in der Bewertung äußerer Situationen und Zustände.

**WB:** Das klingt wie eine Aufforderung nach Kooperation statt Konfrontation und nach Achtung statt Verurteilung. Aber wie kommt so eine Philosophie dagegen an, wenn Kollegen, einzelne Wettbewerber oder sogar Staaten mit unsauberen Methoden an ihr auf Verdrängung angelegtes Werk gehen?

**Karl-Heinz Dreyer:** Es geht nicht darum, dagegen zu sein. Druck erzeugt immer Gegendruck. Das kostet viel Kraft von allen, die sich daran beteiligen. Hinter Klagen über die Schlechtigkeit der anderen oder über die Ungerechtigkeit der Welt lässt sich fast im-

Bild: Hennecke

## »Je anspruchsvoller die Kundenanforderungen, desto größer unsere Erfolgchancen«

mer eine gewisse Erstarrung im Denken und Handeln ausmachen. Das Leben ist nun mal ständige Veränderung. Und in diesem Sinn ist aktiv für etwas zu sein viel leichter und lebensfreundlicher, als gegen Veränderungen anzukämpfen. Mein Ratsschlag ist also, das eigene Können und Wollen aktiv auf die Dinge und Situationen zu konzentrieren, die man selber beeinflussen und gestalten kann. Das entspricht übrigens ziemlich genau dem Kern der Okuma-Philosophie.

**WB: Sie spielen darauf an, dass bei CNC, Antrieben, Messsystemen und Fertigungssoftware Okuma auf eigene Qualitäten setzt?**

**Karl-Heinz Dreyer:** Das, was Okuma ›Single-source-concept‹ nennt und mit ›one source – first choice‹ umschreibt, ist das offensichtlichste Ergebnis dieser Philosophie, aber nur eins von vielen. Zum Beispiel brauchten wir hier bei Okuma Europe selbst in schwierigen Zeiten noch nie eine Kündigung aus betrieblichen Gründen auszusprechen. Die gleiche Kontinuität pflegen wir mit den exklusiven Vertriebspartnern in 30 Ländern. Das ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, die teilweise seit Jahrzehnten sehr gut funktioniert. Für uns alle sind langfristige Umsatzziele wichtiger als das schnelle Geschäft. Das gilt sogar in schlechten Zeiten. Zum Beispiel hat die Hommel CNC-Technik (HCT) selbst in nachfrageschwachen Wirtschaftphasen Personal eingestellt. Herr Wollschläger ist Privatunternehmer und denkt als Eigentümer der HCT auch langfristig – da sage ich: Hut ab und danke!

**WB: Wie wollen Sie sich gegen die prognostizierten Konzentrationen im weltweiten Werkzeugmaschinenmarkt behaupten?**

**Karl-Heinz Dreyer:** Hörte ich da schon wieder das Wort gegen? Es ist keine Frage, dass es in bestimmten Maschinensegmenten schon heute Überkapazitäten gibt. Zudem formieren sich neue Wettbewerber, die aufgrund ihrer Kostenstrukturen sowie durch ihre geografische Verortung in oder nah bei den Wachstumsmärkten Vorteile haben. Im Kampf um den niedrigsten Preis haben japanische und europäische Werkzeugmaschinenhersteller langfristig kaum eine Chance. Wenn Dagegenhalten absehbar nicht funktioniert, bleibt uns immer noch die Option, nach Anwendungen zu schauen, wo der Preis der Werkzeugmaschinen nicht der entscheidende Kauffaktor ist. Je anspruchsvoller die Kundenanforderungen, desto größer unsere Erfolgchancen.

**WB: Und welche Argumente sind so viel Geld wert, dass der Kunde auch künftig tiefer ins Portemonnaie greift? Vor allem Wettbewerber aus China lernen schnell dazu. Wie können sich Okuma und andere Global Player davor schützen?**

**Karl-Heinz Dreyer:** Durch Anpassungsfähigkeit, Augenmaß und Ausdauer. Mit Anpassungsfähigkeit meine ich vor allem, dass wir uns als Hersteller und unsere Vertriebspartner weiterhin ganz genau anhören und anschauen, was unsere Kunden wirklich brau-

chen, um in ihrem Geschäft die Nase vorne zu haben. Wir bieten moderne, präzise, langlebige und dabei zuverlässige Maschinen. Wir beherrschen und integrieren die Automationstechnologien. Wir verfügen über eigene, sehr leistungsfähige Steuerungs- und Antriebslösungen sowie ein weit gefächertes Angebot intelligenter Softwarelösungen. Das Know-how werden wir im Sinne der Anforderungen unserer Kunden weiter entwickeln. Darüber hinaus werden wir uns auch Okuma-intern den Anforderungen des Marktes anpassen. Okuma investiert am Stammsitz Oguchi aktuell rund 100 Millionen Euro in die eigene Fertigung. Das wird Kosten senken, Effizienz steigern und ebenso Lieferzeiten verkürzen.

**WB: Und was verstehen Sie unter Augenmaß und Ausdauer?**

**Karl-Heinz Dreyer:** Mit Augenmaß meine ich unter anderem das, was Japaner unter Poka Yoke verstehen. Ziel ist die effiziente Herstellung fehlerfreier Produkte, die über die gesamte Nutzungsdauer zuverlässig ihren Dienst verrichten. CNC-gesteuerte Werkzeugmaschinen sind sehr komplex. Okuma versteht die Entwicklung als Evolution, als Prozess, der sinnvollen Verbesserungsschritten folgt und ausgiebige Testphasen integriert. In wegweisenden Okuma-Entwicklungen wie dem Temperaturkompensationssystem Thermo-friendly-Concept, der Kollisionsvermeidung CAS oder der Vibrationsvermeidung Machining-Navi manifestieren sich Augenmaß und Ausdauer. Überzogener Aktionismus, etwa bei Design und Farbgebung der Umhausungen oder innovative Rabattmodelle überlassen wir anderen. Produktiv und wirtschaftlich kann nur sein, was die zugeordneten Aufgaben dauerhaft erfüllt.

**WB: Und wie ausdauernd ist Okuma finanziell aufgestellt? Die Renditen tendieren bei den Werkzeugmaschinenherstellern häufig gegen Sparbuchniveau.**

**Karl-Heinz Dreyer:** Die Zahlen für das Ende März beendete Geschäftsjahr 2011/2012 liegen noch nicht vor. Fest steht aber schon, dass Okuma auch in dieser Periode wieder Geld verdient hat; genug, um die eigenen Entwicklungen und Investitionen aus eigener Kraft stemmen zu können.

**WB: Sie erlauben eine private Abschlussfrage? Wie schützen Sie sich nach rund 50 abwechslungsreichen Berufsjahren vor Altersblues?**

**Karl-Heinz Dreyer:** Keine Sorge! Ich bin noch fit und liebe Radtouren und das Reisen allgemein. Nebenbei möchte ich wieder musizieren, zum Beispiel Saxophon. Außerdem freue ich mich über mehr Zeit für das Studium der Kunst- und Kulturgeschichte des 18. und 19. Jahrhunderts. Und vieles mehr.

**WB: Herr Dreyer, vielen Dank für das Gespräch.**

→ WB110618

### i HERSTELLER

Okuma Europe GmbH, 47807 Krefeld

Vertrieb durch:

Hommel GmbH, 50767 Köln

Tel. +49 221 5989-0, Fax +49 221 5989-200

→ [www.hommel-gruppe.de](http://www.hommel-gruppe.de)