

Im Jahr 2007 übernahm Christoph Kleiner die Position des Geschäftsführers beim Liebherr-Werk Ehingen. Rüdiger Kopf sprach mit ihm über die vergangenen wie auch über die kommenden Jahre.

## Eheähnliche Verhältnisse

**RK:** Zehn Jahre Geschäftsführer des Liebherr-Werks Ehingen: Ist das eine lange oder eine kurze Zeit?

**Kleiner:** Kurz. Und das aus mehrerlei Gründen. Ich liege immer noch unter dem Mitarbeiterdurchschnitt von 15 Jahren Betriebszugehörigkeit. Und ebenfalls kurz, weil es bei Liebherr üblich ist, nicht in Quartalszahlen zu denken. Wir streben eher eheähnliche Verhältnisse an.

**Was war Ihr Highlight in den letzten zehn Jahren?**

Das ist schwer zu beantworten. Wenn ich ein Event herausheben würde, hieße das ja, dass ich die anderen nicht so hoch einschätzen würde. Daher will ich weniger auf ein einzelnes Ereignis abheben, als mehr darauf, dass wir hier in Ehingen über die letzten zehn Jahre und wahrscheinlich auch in der Zukunft unser Geschäft gestalten dürfen. Von der Entwicklung über die Produktion, bis hin zum Messe- und Marktauftritt, haben wir es in der eigenen Hand, etwas daraus zu machen. Die Familiengeschafter geben uns hier einen Gestaltungsspielraum.

**Liebherr hat bei den Mobilkränen – betrachtet man die Stückzahlen – einen sehr deutlichen Vorsprung vor den anderen. Ist Liebherr so klug oder die anderen nicht?**

Dazu vielleicht einer kurzer Rückblick. Erst seit Ende der 1980er, Anfang der 1990er-Jahre haben wir uns auf AT-Krane konzentriert und keine Geländekrane mehr gebaut. Kontinuierlich wurde dann die Produktpalette nach oben und unten abgerundet, kombiniert mit einem weltweiten Vertrieb, der entweder direkt oder über Partner ausgeführt wird – sowohl der Verkauf als auch der Service. Der Effekt ist, dass es immer mehr Kunden gibt, die uns das Vertrauen schenken, dank markt- und kundengerechter Produkte mit dem passenden Service.

**Liebherr als Branchenprimus hat auch mal Kritik einzustecken. Ist das immer gerechtfertigt oder bekommt man irgendwann ein dickes Fell? Konstruktive Kritik ist immer gerechtfertigt, und wir wären schlecht beraten, wenn wir unseren Kunden nicht zuhören würden. Nur so kann man auch kundenspezifisch entwickeln und produzieren. Zuhören ist daher wichtig und Kritik annehmen auch. Allerdings ist ebenfalls zu sehen, dass sich nicht jede Anregung umsetzen lässt, schon gar nicht, wenn dabei die weltweit sehr unterschiedlichen Zulassungsvorschriften einzuhalten sind. Wir versuchen aber, es optimal zu treffen.**

**Muss man ein volles Portfolio an Mobil- und Raupenkränen anbieten oder kann man mit dem „Mut zur Lücke“ leben?**

Wir sollten nichts auslassen. Vom kleinen 2-Achs-AT bis hin zum 9-Achsler wollen wir den Kunden die Möglichkeit geben, gerne auch nur mit einem Lieferanten (nämlich uns) eine Beziehung einzugehen. Und am Ende – betrachtet man die Marktanteile – gibt uns der Markt Recht.

Aber auch hier: Die Sinnhaftigkeit und Wirtschaftlichkeit muss immer wieder überprüft und beantwortet werden. Als Marktführer dürfen wir demnach keinen Mut zur Lücke haben. Diese wurde von uns in den letzten 20 bis 30 Jahren geschlossen und heute wollen wir sie nicht wieder aufreißen.



**Vor drei Jahren waren es 1.400 Mobilkrane und sie sprachen von einer „Seitwärtsbewegung am Markt“. Steht Liebherr heute da, wo Sie es gesehen haben? Und wie geht die Geschichte weiter?**

Die Einschätzung war tatsächlich richtig. Denn der Markt hat sich seitlich bis rückläufig entwickelt. Liebherr hat sich dabei gut behauptet, in Teilen sogar verbessert. Inzwischen haben wir einen Marktanteil von über 50 Prozent am Weltmarkt. Von alleine kommt das jedoch nicht. In Nordamerika z.B. haben wir in den letzten Jahren kontinuierlich die partnerschaftlichen Beziehungen zu alten und neuen Kunden ausgebaut und uns dabei wesentlich breiter aufgestellt, auch was die Produktanforderungen für diese Region betrifft. Wir freuen uns darüber, dass die getroffenen Maßnahmen gut greifen und dabei unsere Marktpräsenz erhöht.

**Aber wohin führt der Weg? Selbstverständlich wollen wir das Niveau, das wir heute erreicht haben, mindestens halten. Dementsprechend müssen wir Trends erkennen und unsere Produkte weiterentwickeln. Als Stichworte sind hier die Einhaltung der sich fortwährend ändernden Vorschriften, die einfache und sichere Bedienung sowie effizienter Transport zu nennen. Dazu wird immer mehr das sogenannte „vernetzte Arbeiten“ kommen. Auch wir als Baumaschinenhersteller müssen der Digitalisierung gerecht werden. Wie aber letztendlich „Industrie 4.0“ in der Kranbranche aussehen wird, das werden erst die kommenden Jahre zeigen. Gleichzeitig gilt es, unseren Service auszubauen und die Mitarbeiter sowie die Kunden auf diesem Weg mitzunehmen und zu schulen. Deswegen wird, über die bekannten Schulungsmaßnahmen hinaus, in diesem Jahr von uns ein E-Learning für Mitarbeiter und Kunden etabliert werden. Mit diesem können die Kranfahrer sowohl ausgebildet als auch auf dem jeweils aktuellen Level gehalten werden.**

**Beim Wettbewerb wird der Citykran wiederentdeckt. Orientiert sich die Firma Liebherr am Wettbewerb und bringt in diesem Bereich auch etwas oder machen Sie Ihr eigenes Ding?**

Wir haben doch einen LTC 1050-3.1 und der läuft in vielen Ländern der Welt sehr erfolgreich. Er hat mit seinem Kabinenkonzept – sie kann um 7,8 Meter Höhe angehoben werden – ein Alleinstellungsmerkmal. Wir sehen in dieser Klasse keinen weiteren Bedarf.



Die Mobilkrane auf dem bauma-Stand von Liebherr

Die große 3.000-Tonnen-Raupe LR 13000 bei einem Einsatz in Mexiko



Wenn Sie den Wettbewerb betrachten: Reiben Sie sich mehr mit dem hiesigen oder mit dem außereuropäischen?

Global reiben wir uns mit den „Big Four“ in den bekannten AT-Märkten der Welt. In China und Südostasien sowie Indien treffen wir verstärkt auf chinesische Hersteller. Das Gesamtpaket von Produkt und Service ist nach wie vor ein Wettbewerbsvorteil für uns.

Um sich abzuheben – besonders gegenüber dem außereuropäischen Wettbewerb – gilt es, neue Technologien zu entwickeln. Was ist hier zu erwarten?

Wir entwickeln uns permanent weiter, um die bereits angesprochenen Attribute weiter zu verbessern: Zuverlässigkeit, Einfachheit, Sicherheit, Bedienbarkeit sowie im Bereich von alternativen Werkstoffen.

Dieselmotoren sind in Verruf geraten. Sehen Sie in der Diskussion ein Problem für Mobilkrane?

Der Diesel bleibt. Es gibt in absehbarer Zeit keine alternativen Antriebskonzepte für mittlere bis schwere Mobilkrane. Bei kleineren Größen kann man sich einen Elektroantrieb vorstellen, allerdings betrieben durch Strom vor Ort („Baustellenstrom“). Einen Hybridantrieb halten wir nicht für sinnvoll. In der Logistikbranche wird es sehr viele Änderungen geben, besonders für die sogenannte „letzte Meile“, aber nicht bei mobilen Baumaschinen. Ich sehe für unsere Branche den Diesel für viele weitere Jahre als alternativlos an.

Vor fast 50 Jahren wurde das Werk EHINGEN gegründet. Ist hier noch Platz zum Wachsen?

Im Jahr 1969 wurde das Liebherr-Werk in EHINGEN gegründet. Mit dem, was wir heute an Fläche, Produktionskapazität und Mitarbeitern haben, können wir die Bedarfe weiter decken. Die Fabrik ist noch nicht am Limit. Wenn wir weiter wachsen müssen, wollen wir am Standort festhalten und alle Kernkompetenzen hier verankern. EHINGEN ist und wird der Standort bleiben.

Zehn Jahre im Amt – was steht auf ihrer To-Do-Liste für die kommenden zehn Jahre?

Meine Zukunftsaufgaben sehe ich darin, zusammen mit meinen Geschäftsführerkollegen, die ge-

samte Organisation fit zu halten für zukünftige Aufgaben wie zum Beispiel die Digitalisierung und dabei aber unsere Grundwerte wie Qualität, ssstrebe ich an, die Position am Markt zu halten. Es wurde hier in EHINGEN viel erarbeitet und das wollen wir bewahren und ausbauen.

Jetzt nach zehn Jahren als Geschäftsführer und über 20 Jahren im Unternehmen: Sehnt man sich nach einer anderen Kantine?

Nein. Wir gehen nicht nur zum Essen in die Kantine. Es ist ein wunderbarer Platz. Und das aus zwei Gründen: Weil das Essen als solches sehr gut ist und weil der Ort ein perfektes Forum für den Austausch unter Kollegen aus allen Bereichen darstellt.

«

Christoph Kleiner, Geschäftsführer Liebherr-Werk EHINGEN

