Erfolgreiche Wandlungsfähigkeit eines kleinen und mittleren Unternehmens

Stefan Kaiser
Geschäftsführer, Friedr. Freek GmbH, Menden

Zusammenfassung

In einem turbulenten Umfeld, das bestimmt ist durch weltweite Vernetzung, marktübergreifende Integration, Produktindividualisierung und hohe Innovationsdynamik, beweist ein familiengeführtes Zulieferunternehmen aus dem sauerländischen Menden eindrucksvoll, wie wichtig strategische Unternehmensentwicklung und eine ausgeprägte Wandlungsfähigkeit für nachhaltigen Unternehmenserfolg sind.

Wegbereitender Entwicklungsschritt war Mitte der 90er Jahre die Gründung des Innovationsnetzwerkes EUCOPET[1]. Im Zuge der Anbahnung und Ausgestaltung dieser Kooperation gleich gesinnter Wettbewerber aus Deutschland und Europa haben die Brüder Wolfgang und Stefan Kaiser die Unternehmensorganisation in eine Kooperationsorganisation umgewandelt und ihre Mitarbeiter zu einem Spitzenteam geformt [1]. Im Ergebnis wurde eine neue Eigenfertigung hoch innovativer Düsenheizelemente aufgebaut, die Kunststoffindustrie als neuer Absatzmarkt erschlossen und über die Kooperationspartner Zugang zu globalen Märkten gefunden [5].

Im Fahrwasser von EUCOPET erlebten dann zu Beginn des Jahrtausends die einfachen Standardheizelemente ihre Renaissance. So wurde im Forschungsprojekt LEAN Implementation[2] für das traditionelle Lowtech-Segment im Unternehmen ein Geschäftsmodell verwirklicht, in dem marktorientierte Flexibilisierung und kostenminimierende Standardisierung kein Widerspruch sind. Der darüber erzielte Erfolg der einfachen Standardheizelemente bescherte dem Unternehmen nach EUCOPET einen zweiten, lang anhaltenden Wachstumszyklus [2].

Das Krisenjahr 2009 hat das Unternehmen respektabel bewältigt und zu intensiver Projektarbeit genutzt. So wurden vielversprechende Produktentwicklungen voran gebracht und vor allem das LEAN-Geschäftsmodell innerhalb des neuen Forschungsprojektes Low2High[3] strategisch weiter entwickelt. Ziel ist dabei, das stetig wachsende Klientel anspruchsvoller Hightech-Kunden zukünftig noch besser erschließen zu können.

---

[1] Das mit dem EUREKA-Status versehene europäische Verbundprojekt „European R&D co-operation among small and medium sized competitors (EUCOPET)“ wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmenkonzept „Produktion 2000“ gefördert und vom Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe (PTKA) betreut (www.eucopet-heaters.com).

[2] Das Verbundprojekt “Lean Implementation – Pragmatische Einführung ganzheitlicher Geschäftsmodelle in Unternehmen der einfachen Standardfertigung (LEAN)” wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmenkonzept “Forschung für die Produktion von morgen” gefördert und vom Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe (PTKA) betreut (www.lean-implementation.de).

[3] Das Verbundprojekt „Innovationsmanagement für Lowtech-Hightech-Kooperationen (Low2High)“ wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) der Europäischen Union im BMBF-Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln – Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ gefördert und vom Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT-DLR) betreut (www.low-2-high.de).

1 Die Friedr. Freek GmbH

Die Friedrich Freek GmbH wurde 1950 von ihrem Namensgeber gegründet. Seither ist das Kerngeschäft des ca. 55 Mitarbeiter zählenden Unternehmens die Produktion elektrischer Heizelemente. Der derzeitige Umsatz von 5-6 Mio Euro ist auf ca. 700 Kunden aus unterschiedlichen Branchen und Ländern verteilt und wird zu 35 Prozent im Ausland erzielt.

Neben der Kunststoffindustrie als größtem Absatzmarkt finden Freek-Heizelemente Verwendung in der Großküchentechnik, der Medizin- und Labortechnik, Luft- und Raumfahrttechnik, nach wie vor aber auch in zahlreichen einfachen Haushaltsgeräten.

Heute ist Freek ein typisches mittelständisches Familienunternehmen, geführt in zweiter Generation durch die Brüder Wolfgang und Stefan Kaiser. 95 Prozent der Firmenanteile befinden sich in Familienbesitz.

Nach 20 Jahren der alleinigen Führung durch den Vater leitete Wolfgang Kaiser 1990 als Diplomkaufmann den Generationswechsel ein. 10 Jahre später war es dann Bruder Stefan Kaiser, der ihn vollendete. Ausgebildet zum Diplomingenieur löste er, anlässlich des 50-jährigen Firmenbestehens im Jahr 2000, den Vater an der Unternehmensspitze ab.

Von dem Generationswechsel aus ging ein permanenter Wandel, der das Unternehmen bis heute bestimmt und sehr erfolgreich macht. Meilensteine des Wandels waren die Gründung des Kooperationsnetzwerks EUCOPET sowie die Implementierung des LEAN-Geschäftsmodells zur Stärkung der Marktstellung als Produzent einfacher Standardheizelemente am Hightech-Standort Deutschland.

Abb. 1: Teamfoto und Luftaufnahme zum Freek-Familientag im August 2008

2 Das EUCOPET-Kooperationsmodell

Angesichts der Vielzahl an Einsatzfeldern und Kundenzielgruppen besitzen bei Freek Innovationsmanagement und Marketing einen ebenso hohen Stellenwert wie die Produktion selbst. So ist das Unternehmen bereits seit 15 Jahren Partner im internationalen Kooperationsnetzwerk EUCOPET, welches von Freek 1995 gegründet und bis heute federführend koordiniert wird. Das Hauptziel dieses Zusammenschlusses unabhängiger Unternehmen aus Deutschland, Italien, Irland, England und den USA ist die gemeinschaftliche Entwicklung neuer bzw. verbesserter elektrischer Heizelemente und deren weltweiter Vertrieb [5].

Bis Mitte der 90er Jahre war Freek ein typisches Zulieferunternehmen seiner Zeit: vom Pioniergeist des Senior-Chefs getrieben, von motivierten Mitarbeiten getragen, wenig formalisiert, dafür um so mehr auf Nischen spezialisiert. So entfielen damals noch 100% des Umsatzes auf einfache Heizelemente für die Haushaltsgeräteindustrie, insbesondere Heizregister für Wäschetrockner. Entsprechend hoch war die Abhängigkeit von wenigen Großkunden der Branche. Als diese dann im Zuge der einsetzenden Globalisierung und Computerisierung mit Forderungen an ein erweitertes Lieferspektrum, verschärften Qualitätsnormen, neuen Technologien und Preissenkungsprogrammen an das Unternehmen heran traten, wurde endgültig klar, dass Freek mit den althergebrachten Strukturen, Methoden und Instrumenten nicht länger würde bestehen können.

Die Antwort lautete: Diversifikation und Kooperation – zwei strategische Ziele mit weit reichenden Auswirkungen für das Unternehmen. Innerhalb von nur fünf Jahren hat Freek seinen Kundenstamm mehr als verzehnfacht, eine komplett neue Eigenfertigung für Düsenheizelemente aufgebaut (Abb. 2) und das europaweite Kooperationsnetzwerk EUCOPET initiiert.

Abb. 2: Diversifikation des Produktspektrums

Für Freek bedeutet EUCOPET kontrolliertes Wachstum durch kooperative Produkt- und Prozessinnovationen, ein vollständiges Produktsortiment (Abb. 2) und Zugang zu globalen Märkten. Durch hinzu gewonnene Partner aus England, Italien und den USA (Abb. 3) sowie die Ausweitung der Kooperation auf Materialeinkauf, Produktion und Marketing hat das Netzwerk auch heute nach 15 Jahren nichts von seinem Reiz und Mehrwert für die beteiligten Unternehmen verloren.

Der mit EUCOPET vollzogene Wandel war nicht einfach und nur mit der Begeisterung aller Mitarbeiter für die neu definierten Unternehmensziele Diversifikation und Kooperation zu erreichen. Mitarbeiterorientierte Arbeitsprozesse genießen daher neben einer Vielzahl weiterer qualifikations- und motivationsfördernder Gestaltungselemente wie regelmäßige interne Schulungen, kreativitätsfördernde Teamarbeit, durchgängige Datentransparenz und eine gemeinsame EDV- und Kommunikationsplattform höchste Priorität bei Freek, damals wie heute.

Wie richtig der mit EUCOPET vollzogene Wandel war, belegt ein Blick auf die Umsatzentwicklung. So schaffte Freek nicht nur den Turnaround, sondern leitete zudem auch einen bis zum Jahr 2002 anhaltenden Wachstumszyklus ein (Abb. 3). Für das für kleine und mittlere Unternehmen zukunftsweisende Kooperationsmodell und dessen überzeugendes Ergebnis wurde Freek mit vielen Auszeichnungen dekoriert, darunter das TOP100-Gütesiegel [6] oder der Milestones 2002 [4]. In den Jahren 2002 und 2003 war Freek zudem Jurymitglied beim Wettbewerb „Die beste Kooperation“ [3] (Abb. 3).

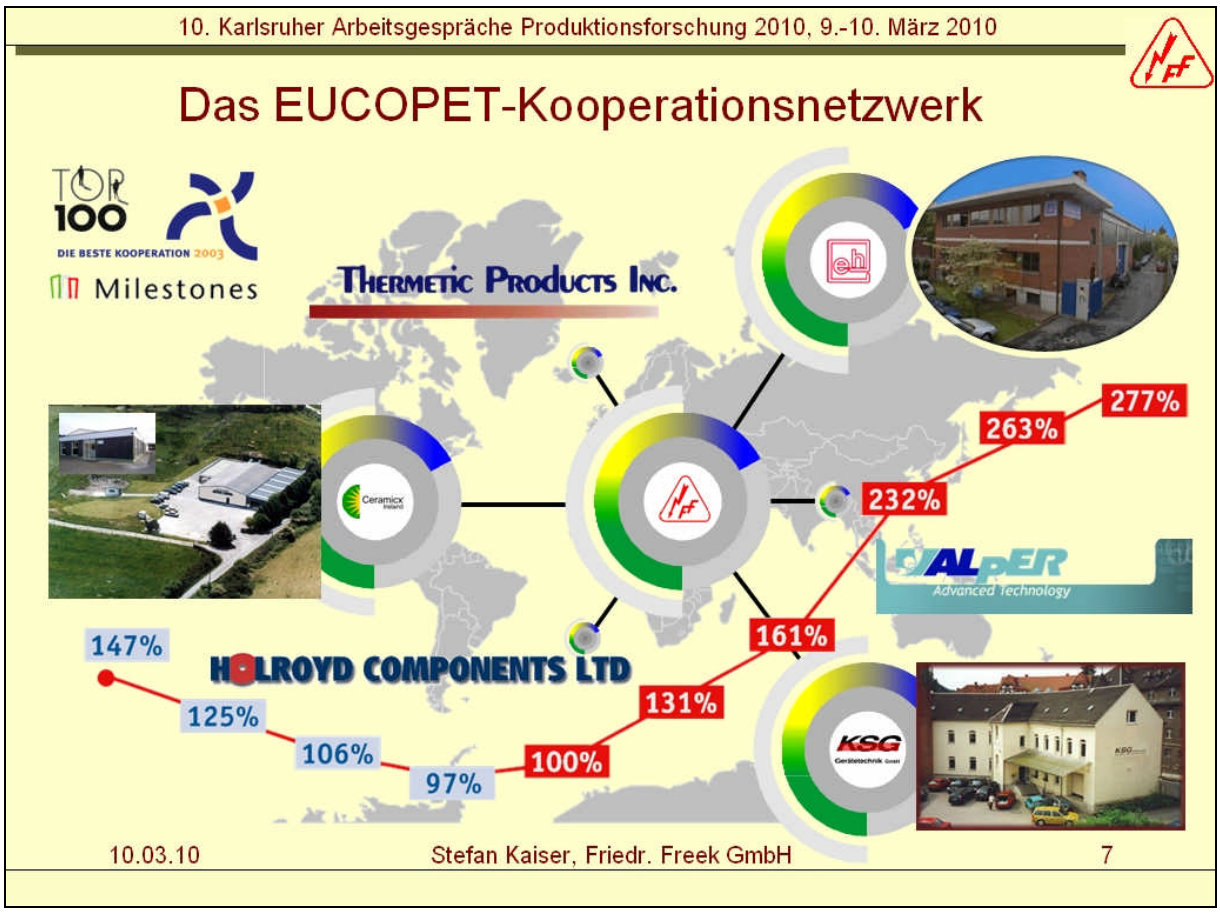

Abb. 3: Turnaround und erster Wachstumszyklus mit EUCOPET

3 Das LEAN-Geschäftsmodell

Innerhalb des im Jahr 2008 abgeschlossenen Forschungsprojektes LEAN Implementation hat Freek nachgewiesen, dass auch die Herstellung von einfachen Standard-Heizelementen am Hightech-Standort Deutschland erfolgreich sein kann [2]. Dabei lag die besondere Herausforderung in der gleichzeitigen Optimierung zweier an sich gegensätzlicher Ziele: einer kostenminimierenden Standardisierung und einer marktorientierten Flexibilisierung. Die erarbeiteten Lösungen fanden Eingang in ein ganzheitliches Geschäftsmodell, dessen Implementierung und Anwendung Freek einen zweiten lang anhaltenden Wachstumszyklus beschert haben (Abb. 5).

Zur LEAN-Idee kam es, als zu Beginn des Jahrtausends, da der Networking-Gedanke inzwischen in weiten Teilen der Industrie angekommen war, die Pioniergewinne des überbetrieblichen Kooperierens schwanden. In dieser Zeit waren es vor allem die großen OEM-Kunden im Bereich Handelsware, die Freek den Rücken kehrten. Sie hatten sich selber weiter entwickelt und Global Sourcing-Kompetenzen aufgebaut, weshalb sie nicht länger einen Vorteil darin sahen, ihre großen Bedarfe über einen Distributor zu decken. Gleichzeitig förderte die durch die Terroranschläge vom 11. September 2001 ausgelöste Wirtschaftskrise und der dadurch entstandene Kostendruck die Abwanderungbereitschaft hin zu den Herstellerfirmen.

Neben diesen marktgegebenen Einflüssen gab es auch hausgemachte Probleme, die Freek zu einer Konsolidierung und Neuorientierung zwangen. So hatte die Verdreifachung des Umsatzes bei einer Potenzierung von Kunden, Aufträgen und Artikeln innerhalb von nur 5 Jahren das Unternehmen über die Schwelle vom kleinen zum mittleren Unternehmen geführt, verbunden mit einem enormen Reorganisationsbedarf. Durch die gewachsenen organisatorischen Anforderungen des Marktes und die EUCOPET-Kooperation sowie das hinzu gekommene Handelsgeschäft hatte sich die Beschäftigtenzahl in den indirekten Funktionsbereichen allein bis zur Jahrtausendwende innerhalb von nur 4 Jahren auf 15 Mitarbeiter verdoppelt, weshalb u.a. auch die Verwaltung baulich erweitert werden musste. Dies alles erklärt, warum im Jahr 2002 nicht nur der bis dahin höchste Umsatz, sondern auch die höchste Reklamationsquote der Firmengeschichte erzielt wurde und eine Zeit der Konsolidierung durchaus willkommen war.

Im Rahmen einer Potentialfaktoranlayse fiel auf, dass sich im Fahrwasser der Kooperations- und Innovationsstrategie EUCOPET die traditionellen Standardheizelemente entgegen aller Erwartung gegen ihre Konkurrenz aus Billiglohnländern hatten behaupten können. Auch wenn ihr relativer Umsatzanteil kontinuierlich sank und damals nur noch rund 25% betrug, konnten die absoluten Beträge auf dem Niveau von 1995 gehalten werden, als noch 100% der Umsätze mit Standardheizelementen erzielt wurden.

Bei genauerer Betrachtung dieses Phänomens war aufgefallen, dass Freek einerseits in der Lage war, Einsparungspotentiale zu erschließen und so dem Preisdruck der Märkte nachzugeben. Andererseits war es gelungen, trotz höherer Preise, Kunden zu binden. Eine genauere Untersuchung zeigte, dass die treuesten Kunden für einfache Standardheizelemente vor allem solche waren, denen in Notlagen geholfen werden konnte, für die Sonderwünsche realisiert wurden oder die aufgrund der eigenen Geschäftscharakteristik großen Wert auf kurze Reaktionszeiten und guten Service legen. Es konnte sogar Neugeschäft generiert werden. Erfolgreich waren hier in der Regel auf Kundenwunsch variierte Standardheizelemente z.B. für Nischenanwendungen, Kleinserien oder auch Haushaltsgeräte im Hochpreissegment.

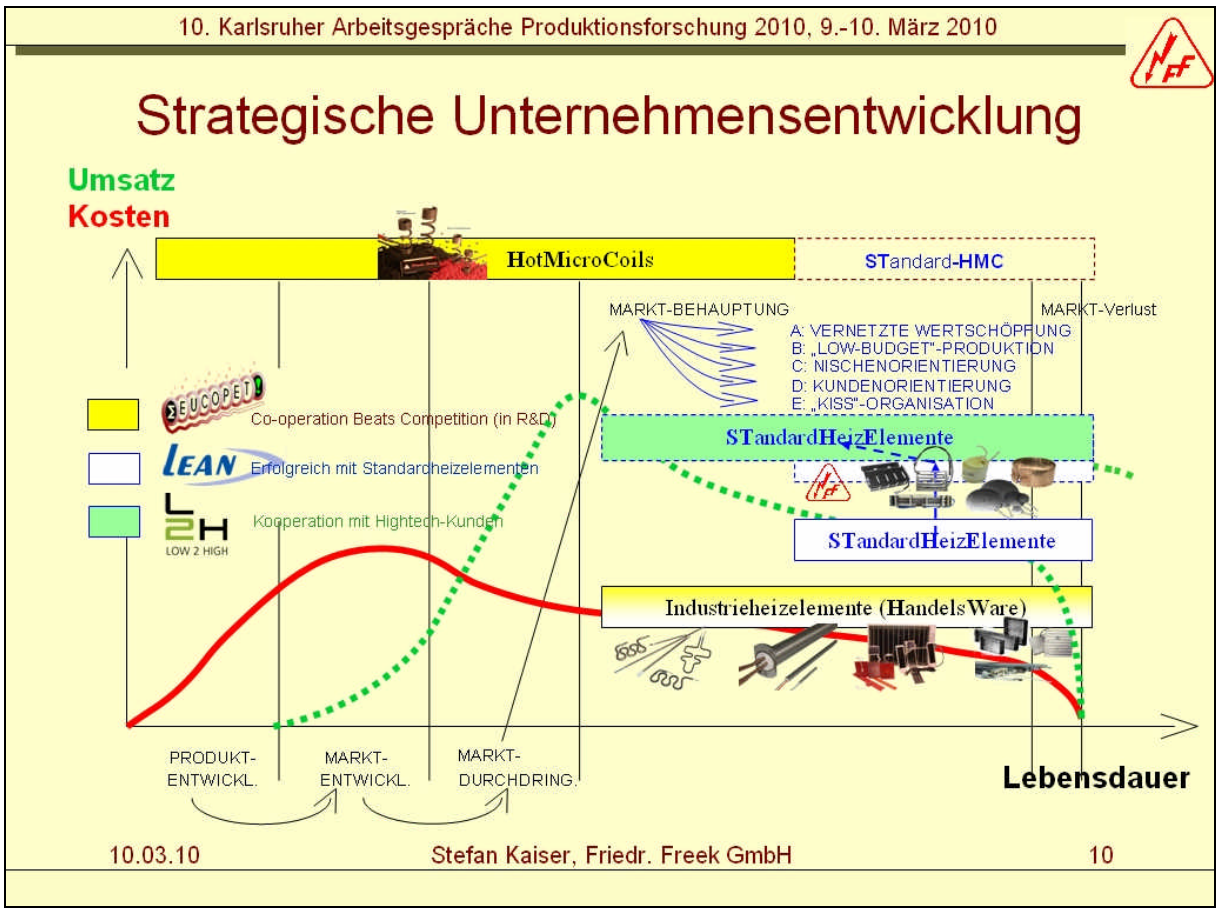

Abb. 4: Marktbehauptung für einfache Standardheizelemente

Anhand der ermittelten Ursachen für die überraschende Entwicklung der einfachen Standardheizelemente wurden schließlich gezielt Maßnahmenbündel geschnürt und fünf unterschiedenen Marktbehauptungsstrategien zugeordnet (Abb. 4). Dabei verfolgt die Strategie „Vernetzte Wertschöpfung" das Ziel, den über- und innerbetrieblichen Wertschöpfungsprozess kostenoptimal und mit Flexibilitätsgewinn auf mehrere Unternehmen zu verteilen und dabei, ohne selber darin investieren zu müssen, auch an innovativen Hochtechnologien zu partizipieren. Eine „Low-Budget"-Produktion hilft, Kapital und Ressourcen zu schonen und setzt auf das Entwicklungs- und Leistungspotential der Mitarbeiter in einem auf sie zugeschnittenen Produktionssystem. Ausbildung und innerbetriebliche Qualifizierung spielen dabei eine herausragende Rolle. Mit „Nischenorientierung" lässt sich die Erfolgsquote von Neukundenakquisitionen und Anfrage- und Entwicklungsvorgängen erhöhen, und mit „Kundenorientierung" gelingt es, Kunden trotz höherer Preise dauerhaft zu binden. Sowohl Nischen- als auch Kundenorientierung sind Markenzeichen, deren Ausprägung wesentlich von Mitarbeitern, Strukturen und Abläufen und nicht zuletzt einer geeigneten EDV-Unterstützung im Unternehmen abhängt. Schließlich war das Bestreben, Freek und seine Geschäftsprozesse so einfach wie möglich zu gestalten und zu betreiben. Die zu diesem Zweck angestrebte „KISS"-Organisation (KISS = Keep It Simple Stupid) ist frei von überflüssiger Komplexität und Verschwendung. Im Ergebnis werden Leistungen schneller und kostengünstiger erbracht (Abb. 5).

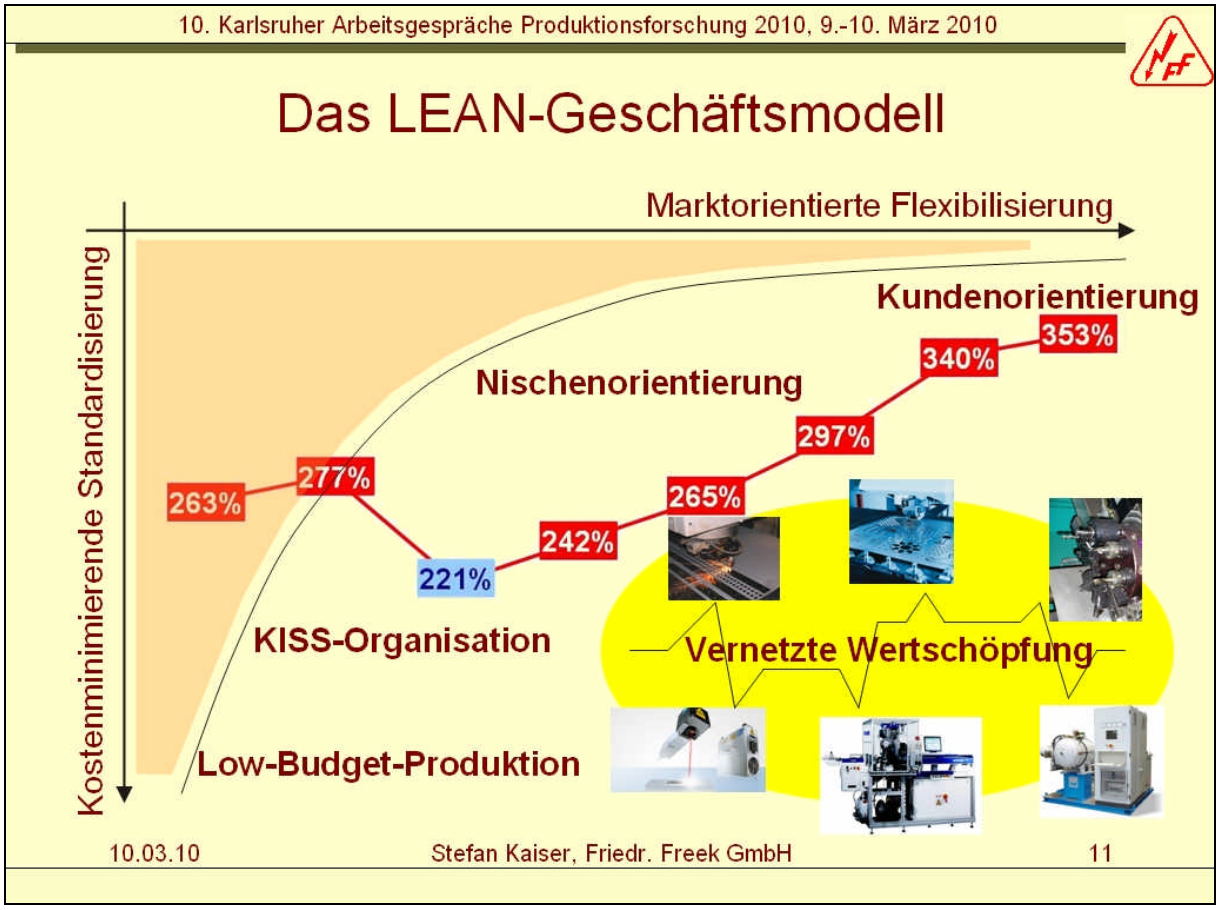

Abb. 5: Konsolidierung und zweiter Wachstumszyklus mit LEAN

Im Unterschied zu EUCOPET war der mit LEAN vollzogene Wandel, der vor allem der inner- und überbetrieblichen Zusammenarbeit und der Einbindung der Mitarbeiter bedurfte, leichter zu erreichen. So wurde bei Freek bereits Ende der 90er Jahre im Zuge der Anbahnung und Ausgestaltung der EUCOPET-Kooperation damit begonnen, die Unternehmensorganisation in eine Kooperationsorganisation zu verwandeln. Gleichzeitig haben sich die Mitarbeiter über die vielen Jahre des inner- und überbetrieblichen Kooperierens von einer Gruppe ausgezeichneter Individualisten zu einem Spitzenteam entwickelt, dessen soziale, vor allem Kooperationskompetenz den eigentlichen nicht kopierbaren Wettbewerbsvorteil von Freek ausmacht [1].

4 Weitere Entwicklungsperspektive

Mit gut 20 Prozent Umsatzrückgang und ohne Entlassungen ist Freek respektabel durch das Krisenjahr 2009 gekommen. Dabei weist die Entwicklung inzwischen wieder eindeutig nach oben. Nachdem schon das zweite Halbjahr 2009 auf ein Ende der Krise hindeutete und der Dezemberumsatz erstmals wieder über Vorjahr lag, tragen aktuell vor allem neue Kennzahlen zur positiven Stimmung im Unternehmen bei. So ist es gegen den Trend gelungen, die Anzahl aktiver Kunden gegenüber 2008 um 6 Prozent zu steigern. Damit ist das Unternehmen, das mit seinen Top10-Kunden lediglich 50 Prozent des Umsatzes erzielt, für die Zukunft noch robuster aufgestellt.

Auch die regelmäßig ermittelten Qualitäts- und Servicekennzahlen bewegen sich weiter in den angestrebten Zielkorridoren. Erfreulich ist auch festzuhalten, dass das durchschnittliche Preisniveau, insbesondere für die innovativen HotMicroCoil-Heizelemente, verteidigt werden konnte. Dies ist Ausdruck der hohen Wertschätzung von Freek-Heizelementen, nicht zuletzt bedingt durch eine kontinuierliche Innovationstätigkeit, die sich in konkretem Kundenzusatznutzen niederschlägt.

Im Krisenjahr 2009 hat Freek zusammen mit seinen Kooperationspartnern besonders viel Zeit in die Entwicklung neuer und weiter verbesserter Produkte investiert. Hierdurch ergeben sich vor allem im Bereich der innovativen HotMicroCoil-Heizelemente viele neue Marktchancen. Aber auch für die einfachen Standard-Heizelemente stehen die Zeichen auf Erholung. Hier entwickelt Freek das in LEAN gestaltete Lowtech-Geschäftsmodell in dem noch bis Mitte 2011 laufenden Forschungsprojekt Low2High strategisch weiter (Abb. 4). Treibende Kraft ist dabei die in LEAN gewonnene Erkenntnis, dass es vor allem anspruchsvolle Hersteller von Hightech-Anwendungen sind, die die unvermeidlichen Verluste in Lowtech-Märkten wie der Haushaltsgeräteindustrie kompensieren helfen. Die in LEAN entdeckten Nischenanwendungen für Lowtech-Standardheizelemente zeigen, dass hier ein großes Potential verborgen liegt. So sind Hightech-Hersteller durchaus sehr interessiert daran, durch die Verwendung einfacher Standardkomponenten ihre eigenen Hightech-Produkte wirtschaftlicher herzustellen.

Um als Lowtech-Zulieferer für Hightech-Kunden attraktiv zu sein, muss die eigene Organisation zu der von Hightech-Unternehmen passen. Dabei gilt es, Schnittstellen zu gestalten, Geschäftsprozesse zu modellieren und Mitarbeiter zu qualifizieren. Dadurch, dass Lowtech-Produkte zukünftig mit hightech-tauglicher Organisation und von hightech-verständigen Mitarbeitern angeboten werden können, richtet sich Freek auch für seine einfachen Standardheizelemente auf einen nächsten Wachstumszyklus ein.

Mit Mitarbeitern, die wie eigene Unternehmer im Unternehmen arbeiten [1] und Geschäftsführern, die Zeit haben für strategische Unternehmensentwicklung, Organisations- und Personalentwicklung sowie operative Projektarbeit und, last but not least, mit gerade eben fertig gestellter Expansionsfläche freut sich Freek auf die Zukunft und den Wandel, den sie bringen mag.

Literatur:

[1] Kaiser, S: Mitarbeiter, die wie eigene Unternehmer im Unternehmen arbeiten. In: Deutsches IE-Jahrbuch 2008: Wandlungsfähige Produktionssysteme – Best-Practice-Unternehmen haben das Wort; REFA Bundesverband e.V.; Darmstadt; 2008

[2] Abel J.; Kaiser, S.: Erfolg mit einfachen Standardprodukten. In: VDI-Z, Jg. 149 (3) 2007, S.76-78

[3] Katzensteiner, T.: Die beste Kooperation 2003 – Größere Projekte, neue Produkte, mehr Gewinn: Wie Mittelständler mit Kooperationen erfolgreich der Krise trotzen. In: Wirtschaftswoche, Nr. 44, 23.10.2003, S. 92-95

[4] Reich, I.: Milestones - Preisträger Turnaround Mittelstand: Friedr. Freek, Menden. In: Handelsblatt, Montag, 25.02.2002, S. T11

[5] Kaiser, S; Kaiser, W. (Hrsg.): Chance Kooperation: ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen; LOG_X Verlag; Stuttgart; 2000

[6] Bantle, F; Pröbstl, B.; Schuble, J. (Hrsg.): TOP 100 – Hundert innovative Unternehmen schaffen Perspektiven für Nordrhein-Westfalen; Schlaumeier Medien GmbH; Stuttgart; 1999, S. 62-63