

# VIELFALT IN BLAU

„Offenheit“ ist der Kerngedanke des Geschäftsführerehepaars Peters – und ihr Schlüssel zum Erfolg

## Gebrüder Peters Gebäudetechnik GmbH

Gewerk:	Gebäudetechnik
Standort:	Ingolstadt, Bayern
Gründungsjahr:	1903
Wirkungsraum:	europaweit
Kundenstruktur:	10 % privat 30 % öffentlich 60 % gewerblich
Mitarbeiter:	450

[www.gebr-peters.de](http://www.gebr-peters.de)



Fritz und Veronika Peters

## Erfolgsfaktoren

- Sicherstellung der Qualität durch Erarbeitung gemeinsamer Standards mit den Kunden
- Regelmäßige Dokumentation und Aufarbeitung von Kundenrückmeldungen
- Gelebte Firmenkultur und Austausch mit anderen Firmen als Innovationstreiber
- Klarer Fokus auf Ausbildung zur Sicherstellung eigener Fachkräfte
- Mitarbeiterentwicklung und -motivation durch regelmäßige Fortbildungen und familienfreundliche Arbeitsplätze

„Gebäudetechnik aus einer Hand“ ist der Slogan der Gebrüder Peters GmbH. Fritz und Veronika Peters, die seit 1985 gemeinsam das Familienunternehmen führen, verstehen sich als Generalanbieter rund um das Thema Gebäude: neben dem Kernbereich Elektrotechnik bietet die Firma ihren Kunden Leistungen in den Bereichen Elektro, Heizung, Lüftung, Sanitär, Solar, Schlosserei, Stahlbau bis hin zum kompletten Gebäudemanagement an.

„Wir bieten Premiumleistung zu Wettbewerbspreisen.“

Grundlage der Geschäftserfolg des in Umsatz und Mitarbeiterzahl wachsenden Unternehmens ist die Solidität der Handwerksleistung. Fritz Peters beschreibt sein Angebot als „Premiumleistung zu Wettbewerbspreisen“, was aber natürlich nur dann zum Erfolg führen könne, wenn

„Langfristigkeit vor der Profitmaximierung“ im unternehmerischen Handeln stehe. Diese Qualitätsausrichtung verdeutlicht Peters im Gespräch beispielhaft an einem Automobilhersteller, für den Gebrüder Peters an drei Standorten zum Teil das gesamte Gebäudemanagement von der Instandhaltung der Infrastruktur bis zur Sauberhaltung öffentlicher Bereiche übernommen hat.

Durch gemeinsame Workshops mit diesem Kunden und Kooperation mit einer studentischen Unternehmensberatung wurden Qualitätsstandards entwickelt, die die Leistung genau definieren. Eine starre Standardisierung der Arbeitsprozesse wäre dem Qualitätsanspruch jedoch hinderlich, da die Mitarbeiter oft – gerade in punkto Sauberkeit in öffentlich zugänglichen Bereichen – schnell und flexibel reagieren müssen. So arbeitet man bei Peters mit Dringlichkeitsstufen und dafür entwickelten Zeitvorgaben. Innerhalb dieses Rahmens verlässt man sich auf sein „hervorragendes eigenes Personal“, wie Fritz Peters nicht ohne Stolz bemerkt.

## Offenheit als Unternehmensgrundsatz

Eine weitere Maßnahme, die Qualität der Handwerksleistung sicherzustellen, ist neben regelmäßigen Audits des ISO-zertifizierten Unternehmens, das systematische Einholen und die Dokumentation der Kundenmeinung. Durch Feedback-Karten, die den Rechnungen beigelegt werden, wird bei Peters nach der Zufriedenheit der Kunden gefragt – mit einer positiven Rücklaufquote. Im Falle einer kritischen Bewertung wird dabei dem Problem sofort auf den Grund gegangen. Ihren eigenen Qualitätsanspruch verdeutlicht die Firma Peters durch eine konsequent professionelle Außenwirkung. Der Firmenfarbe Blau ist auf dem Firmengelände nicht zu entkommen: Bauliche Details, Firmenbroschüren, der Fuhrpark, die einheitliche Arbeitskleidung der Mitarbeiter – alles ist unübersehbar Peters.

Doch der Erfolg des mittelständischen Unternehmens basiert nicht nur auf der Besinnung auf maximale Qualität, sondern ist vielmehr in der Unternehmensphilosophie begründet. „Offenheit!“ bringen es Veronika und Fritz Peters auf den Punkt: „Offenheit ist das A und O zur Weiterentwicklung, wenn man mithalten will. Bei allen die offen sind, geht die Entwicklung nach oben. Bei allen, die sich abschotten, spürt man zumindest Stagnation.“

Dieses Credo bezieht sich auf alle Unternehmensbereiche: Kundenwünsche, Innovationen, Austausch mit anderen Unternehmen, die Fähigkeit zur Selbstkritik, Mitarbeiterführung und das Beschreiten neuer Wege.

## Professionalisierung in allen Bereichen

Die Flexibilität im eigenen Firmenverständnis hat auch die europaweite Expansion bedingt. „Mit unseren Kunden gehen wir überall hin“, sagt Fritz Peters. Und so sind die Standorte in München, Neckarsulm und Brüssel gerade deshalb entstanden, um die Kunden vor Ort optimal betreuen zu können. Am jüngst gegründeten Standort in Legnica (Polen) setzt man aber nun – unabhängig von den Kunden – vor allen Dingen auf die Marktbearbeitung Osteuropas, gezielt im Hinblick auf erneuerbare Energien wie Photovoltaik und Solar.

Innovation kommt im Betrieb auf vielfältigen Wegen zustande. So arbeitet man – teilweise in Kooper-

ation mit anderen Firmen – in eigens dafür zugeschnittenen Projektteams gezielt an Themen wie Lean Management, Projektentwicklung oder Geschäftsprozessmanagement. Die beiden Söhne der Familie, die eines Tages wieder als „Gebrüder Peters“ die Firma übernehmen wollen, sind bereits jetzt als Inputgeber aktiv und stoßen kontinuierlich die Entwicklung neuer Themen an. Daneben setzen die Peters aber auch auf ein klassisches Vorschlagswesen der Mitarbeiter.

## Hohe Wertschätzung für Mitarbeiter

Die Mitarbeiter sind überhaupt zentral im Geschäftsverständnis der Peters. „Die Mitarbeiter sind für mich das Wichtigste in einer Firma“, sagt Frau Peters, die für den Bereich Personal zuständig ist, „das Team muss passen“. Auf eigene Ausbildung wird großer Wert gelegt, mit einer Ausbildungsquote von ca. 26 Prozent sind sie einer der ausbildungsintensivsten Firmen in der Region und wurden dafür 2011 bereits zum zweiten Mal vom bayerischen Innenministerium mit dem Preis „Bayern’s Best 50“ für Ihr Engagement im Bereich Ausbildung ausgezeichnet. Mit der eigens gestarteten Offensive „Wähl dein Werkzeug“, die durch einen Internetauftritt und verschiedene Printmedien begleitet wird, treten die Peters aktiv an Schulabgänger heran und versuchen so, qualifizierte junge Leute für ihren Betrieb zu gewinnen.

Doch auch in die festangestellten Mitarbeiter wird viel investiert: Die Peters haben sich als betriebliches Qualitätsziel mindestens eine fachbezogene Fortbildung pro Mitarbeiter pro Jahr gesetzt. Regelmäßige Mitarbeitergespräche haben einen hohen Stellenwert.

Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist vor allen Dingen Veronika Peters ein Herzensanliegen. Nicht umsonst ist die Firma im lokalen „Netzwerk für Familie“ aktiv und macht sich für familienfreundliche Arbeitsplätze stark. „Wir versuchen, die Mitarbeiter ein Leben lang zu begleiten“, verweist Veronika Peters stolz auf die Leistungen: Die Mitarbeiter von Peters erhalten bei der Geburt eines Kindes eine Prämie, die Firma übernimmt zu einem großen Teil die Kosten der Kita, ermöglicht flexible Arbeitszeiten und zahlt ihren Mitarbeitern einmal jährlich eine steuerfreie Erholungsbeihilfe. Sehr zur Freude der Peters hat dieses Jahr der erste männliche Projektleiter Elternzeit beantragt. In der männerdominierten Branche versucht Veronika

Peters aber auch die Frauen zu fördern. So ist die Firma Peters von Anfang an beim Girls-Day dabei gewesen und versucht, Mädchen ihr Gewerk näher zu bringen. Und da sie auf den Erfolg von Frauennetzwerken zählt, fährt Veronika Peters schon mal mit den Damen der Firma in ein Wellnesshotel und pflegt den informellen Austausch.

## Lebendige Unternehmenskultur als Motivationsfaktor

Neben klassischen Methoden der Mitarbeiterführung setzen die Peters aber durchaus auch auf ungewöhnliche Wege, ihre Mitarbeiter zu motivieren und ein gutes Betriebsklima zu schaffen. So findet der jährliche Azubi-Tag meist in außergewöhnlichem Rahmen statt: In Erinnerung ist etwa ein Ausflug, bei dem die Azubis am Flussufer der Sandrach das indische Springkraut (eine invasive Pflanzenart) entfernten und somit einen Beitrag zum Umweltschutz leisteten. Mit solchen ungewöhnlichen Aktionen motivieren die Peters, die auch privat regional und international in verschiedenen gemeinnützigen Organisationen ehrenamtlich aktiv sind, ihre Mitarbeiter, den Blick über den Tellerrand zu wagen und die Kommunikation untereinander zu befördern. Denn im gegenseitigen Verständnis, im Interesse füreinander und in der Akzeptanz der Verschiedenheit liegt die Unternehmensphilosophie der Peters. „Je besser die Mischung, desto erfolgreicher die Firma. Die Firmen müssen die Gesellschaft widerspiegeln und dürfen nicht parallel dazu bestehen“, beschreibt Veronika Peters ihre Vorstellung von dem, was in großen Firmen heute unter dem Schlagwort „Diversity Management“ propagiert wird.

Diese Firmenkultur, die sichtlich einem unternehmerischen Verantwortungsgefühl entspringt, trägt nicht unwesentlich zum Erfolg der Firma Peters bei und zeigt sich in hoher Loyalität und Motivation der Mitarbeiter. Über ein Drittel der qualifizierten Mitarbeiter ist bereits seit der Ausbildung bei Peters, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit beträgt elf Jahre. Über sein starkes Mitarbeiterengagement schafft es der Betrieb, der wie viele Mittelständler mit der Industrie um Nachwuchs konkurriert, durch die Schaffung attraktiver Arbeitsplätze qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Auf diese Weise begegnet die Firma Peters dem zukünftigen Fachkräftemangel und stellt nicht zu letzt durch eine hochmotivierte Mannschaft die erstklassige Qualität ihrer Leistung sicher.

# QUALITÄT ALS PREISGARANT

Die Fassfabrik Müller setzt auf Tradition und Wertarbeit in der Nische des Küfnerhandwerks

## Fassfabrik Müller e.K.

Gewerk:	Fassbau
Standort:	Unternesselbach bei Neustadt a.d. Aisch, Bayern
Gründungsjahr:	1824
Wirkungsraum:	international (20 % Ausland, 80 % Deutschland)
Kundenstruktur:	30 % privat 70 % gewerblich
Mitarbeiter:	10

[www.fassfabrik-mueller.de](http://www.fassfabrik-mueller.de)

Qualität ist in der Fassfabrik Müller das bestimmende Thema und die Erfolgsstrategie des Familienunternehmens am Rande des fränkischen Weinlandes.

Seit 1824 werden in der Fassfabrik Müller mittlerweile in siebter Generation Holzfässer für Wein und Bier hergestellt. Der Markt ist eng im selten gewordenen Handwerk des Büttners: Große Weinhersteller setzen mittlerweile auch in Europa auf Reifung der Weine in Alutanks, das KEG-System moderner Schankanlagen hat das hölzerne Bierfass beinahe verschwinden lassen, günstige Anbieter aus Osteuropa drängen auf den Markt – das Holzfass ist zum „Luxusprodukt“ geworden, wie es Albin Busch, Betriebsleiter der Unternesselbacher Fassfabrik beschreibt. Die Fassfabrik Müller begegnet diesen Herausforderungen mit einer konsequenten Fokussierung auf Qualität „made in Germany“, denn dafür, so Busch, sind die Kunden, die Wert auf das traditionelle Barriquefass legen, auch bereit, den entsprechenden Preis zu bezahlen. Und er hat diese Kunden.

Um das traditionelle Handwerk des Fassbaus zu beherrschen, braucht es ganz gezieltes Know-how. Deshalb setzt der 10-Mann-Betrieb auf eigene Ausbildung und langjährige Mitarbeiter. „Auf Dienstjubiläen legen unsere Mitarbeiter großen Wert“, schmunzelt Busch. Seine Mannschaft von heute auf morgen auszutauschen wäre schier unmöglich. Auch die Maschinen, die zur Fassherstellung verwendet werden, sind zum großen Teil traditionelle, speziell auf die handwerklichen Anforderungen umgebaute Drechsel- oder Drehmaschinen, die je nach Auftragslage flexibel umgerüstet werden können.

### Qualitätsfaktor Deutsche Eiche

Das A und O der Fassherstellung jedoch liege in der Wahl der richtigen Hölzer, erklärt Busch. In Unternesselbach verwendet man ausschließlich deutsche Eichen aus dem örtlichen Steigerwald oder dem Spessart. Eventuell günstigeres Holz aus dem Ausland kommt für Albin Busch nicht in Frage,

denn Fassholz muss man vor dem Kauf sehen: „Optimal für die Fassherstellung sind langsam gewachsene Eichenstämme mit engen Jahresringen“, erklärt der gelernte Schreiner und Büttnermeister mit einer spürbaren Leidenschaft für sein Handwerk. Der Blick für das richtige Material kann in keiner Ausbildung gelernt werden, sondern entwickelt sich erst in langen Jahren der Praxis.

Doch nicht nur in der Auswahl der richtigen Hölzer, sondern auch in deren Weiterverarbeitung liegt eine der großen Herausforderungen. Die zugeschnittenen Dauben müssen 2 bis 3 Jahre lagern, bis sie zu Fässern weiterverarbeitet werden können. Das schnellere und effizientere Verfahren der Trocknungskammer kommt bei der Fassfabrik Müller generell nicht für Fässer zum Einsatz, die mit dem Produkt arbeiten, sprich ihren eigentypischen Holzgeschmack an den Inhalt abgeben. Dieses Zugeständnis an die Produktqualität und die damit verbundene lange Vorlaufzeit bedeutet für den traditionellen Betrieb eine enorme Anforderung an die Kalkulation und Einschätzung der zukünftigen Geschäftsentwicklung. Um flexibel gerade auf größere Aufträge reagieren zu können, arbeitet man bei Müller mit einer umfangreichen eigenen Lagerhaltung.

„Bei uns wird auch das Restholz kreativ verbaut.“

### Phantasievolle Restholzverwertung

Das Beste vom Besten fordert seinen Preis. Für die Fassproduktion sind nur „astreine“ Hölzer im wörtlichen Sinne geeignet. Hölzer mit geringsten Astlöchern oder sonstigen Holzfehlern sind für das Qualitätsfass aus dem Hause Müller ungeeignet und werden aussortiert. So wurde 1985 als eigener Geschäftszweig eine eigene Schreinerei angeschlossen, die die kostbaren, jedoch nicht fasstauglichen Hölzer verwertet. „Bei uns wird bis zum letzten Holz alles verbaut“ erklärt Albin Busch seine nachhaltige Ressourcenverwertung. Während

## Erfolgsfaktoren

- Konzentration auf den Bereich der hochklassigen Handwerksleistung
- Etablierung eines Nebengeschäfts zur nachhaltigen Verwertung aller Ressourcen
- Onlinepräsenz zur Eröffnung neuer Vertriebswege und zur Steigerung des Bekanntheitsgrads über nationale Grenzen hinaus



Albin Busch

man sich im Bereich des Fassbaus auf den Kernbereich des klassischen Barriquefasses bis zu 225 Liter konzentriert, werden in der Schreinerei vielfältigere Wege begangen. Vorwiegend werden zwar massive Gartenmöbel für den regionalen Vertrieb hergestellt. Daneben setzt Busch aber auch auf Dekorations- und Gebrauchsgegenstände rund um das Thema Fass: Mit Uhren aus alten Fassköpfen, Bierkrügen und Humpen in traditioneller Fassbauweise, Kleinfässern für den privaten Terrassentisch, Saunabottichen oder großen Badezubern ergänzt die fränkische Manufaktur ihr Sortiment. „Man muss immer auf neue Ideen kommen, um zukunftsfähig zu bleiben“, so Busch.

### **Vergrößerter Einzugsbereich durch Internetauftritt**

Neben dem klassischen Direktvertrieb und dem Vertrieb über Zwischenhändler setzt Busch seit ca. fünf Jahren auch auf das Thema Internet. Auch wenn der Onlineshop der Fassfabrik lange nicht den Löwenanteil des Umsatzes ausmacht, sorgt eine professionelle Internetpräsenz erfolgreich dafür, in der Fach-Community sichtbar zu sein und hat schon die ein oder andere interessante Anfrage auch aus dem Ausland eingebracht.

Spezialanfertigungen nach Kundenwunsch, wie etwa die Gravur des Kundenlogos, sind für die Fassspezialisten ebenso selbstverständlich wie die regelmäßige Information der Stammkunden über Änderungen oder Neuerungen. Sollte ein Fass nach der Erstbefüllung tatsächlich einmal lecken, so ist der unkomplizierte Umtausch auf Kulanz garantiert. Denn nur, wer unbedingte Qualität auch garantiert, kann sich in der Nische der Fassproduktion durchsetzen. Das ist das Credo in Unternesselbach.

# SCHUSTER, BLEIB BEI DEINEN LEISTEN

**Die Konzentration auf eine klare Nische machte die Eberhard AG zum international führenden Automations-Unternehmen in der Bestücktechnik von Kontakten**

## Eberhard AG

Gewerk: Automationstechnik,  
Anlagentechnik

Standort: Schlierbach,  
Baden-Württemberg

Gründungsjahr: 1964

Wirkungsraum: weltweit

Kundenstruktur: 100 % gewerblich

Mitarbeiter: 120

[www.eberhard-ag.com](http://www.eberhard-ag.com)



Martin Haupt

## Erfolgsfaktoren

- Konzentration auf eine Kernkompetenz und wenige Branchen sichert Marktführerschaft
- Verankerung der Geschäftsziele bei allen Mitarbeitern durch Zielvereinbarungen
- Durchsetzen höherer Preise durch umfassenden Support und eine professionelle Servicebetreuung der Kunden
- Produktentwicklung gemeinschaftlich mit dem Kunden sichert eine hohe Wiederkaufsrate und hohe Kundenbindung
- Erfolgreiche Internationalisierung durch behutsamen Markteintritt und Fokussierung auf eine Nische

Wie schafft es eine kleine Werkzeugmacherei aus dem ländlichen Raum, sich zu einem international führenden Anbieter von Anlagen zur Montage von Kontakt-Steckverbindungen zu entwickeln? Die Antwort der Eberhard AG: Mit einer klaren Ausrichtung auf die eigene Kernkompetenz.

Nachdem im schwäbischen Schlierbach in den Gründungsjahren Mitte der 60er zunächst Stanzwerkzeuge und Maschinen für den Fensterbau hergestellt wurden, begann man in den 80ern, sich auf einen neuen Geschäftsbereich zu konzentrieren, der bis heute zentral ist: Montageanlagen für Steckverbindungen.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Eberhard AG zeigte sich bereits damals: Niemals stehen bleiben und den technischen Fortschritt zum eigenen Fortschritt machen. Nachdem der europäische Markt für DIN-Steckverbinder gegen Anfang der 90er Jahre stark abschwächte, streckte man bei Eberhard die Fühler in Richtung einer Zukunftstechnologie aus:

Der Markt für PCs war zu dieser Zeit im Erstarren, man ergriff die Chance und investierte stärker in das Know-how im Bereich der Steckverbinder für die Datenverarbeitung. Zur selben Zeit konnte die Eberhard AG auch im Bereich Steckverbinder für die wachsende Telekommunikationstechnik Fuß fassen. Seit der Jahrtausendwende konzentriert man sich verstärkt auf den Bereich Automotive, der heute den umsatzstärksten Teil des Unternehmens ausmacht.

### Eigene Service/Vertriebsniederlassung für die USA

Die Weiterentwicklung der Produktpalette ging mit einer zunächst nur auf den europäischen Export gerichteten, und erst Mitte der 90er Jahre strategisch geplanten Internationalisierung auf dem amerikanischen Markt einher. Mit dem Aufkommen der Heimcomputer gelang Eberhard 1994 – zunächst in Form einer Kooperation mit einer US-amerikanischen Firma – der Markteintritt in den USA.



Auch hier kam den Schlierbachern der uneingeschränkte Fokus auf ihr Kerngeschäft – hochwertige Automationstechnik – zugute und fungierte als Türöffner zu diesem Markt. 2008 entschloss man sich endgültig, den amerikanischen Markt mit einem eigenen Tochterunternehmen in den USA zu bedienen. 2009 wurde als weiterer Schritt eine eigene Zuliefererfirma in Tschechien als „verlängerte Werkbank“ gegründet.

Auch heute, wo der jährliche Auslandsanteil der AG zwischen 50 und 70 Prozent liegt, ist man bei Eberhard nicht müde und lotet kontinuierlich neue Entwicklungen und Märkte aus, um auch im nächsten Technologiewandel wieder vorne mitzuspielen.

Eberhard hat sich jedoch nicht nur alleine kontinuierlich an neuen Wachstumsmärkten ausgerichtet, sondern ist diesen Schritt gemeinsam mit seinen Kunden gegangen. Durch die gezielte Spezialisierung sowohl auf den Bereich der Bestücktechnik

als auch durch den Branchenfokus auf Telekommunikation – Automotive – Datenverarbeitung schafft es das Unternehmen nicht nur, Angriffsflächen zu minimieren und zielgerichtet Investitionen zu tätigen, sondern ist zugleich auch hochkompetenter Ansprechpartner für seine Kunden. Die Beratung im Vorfeld eines Auftrages oder auch die Begleitung bei der Etablierung von Serienfertigungen ist bei Eberhard der Grundstein für langjährige, vertrauensvolle Kundenbeziehungen. So können die Schlierbacher Anlagenbauer von einem sehr hohen Anteil Wiederkäufer profitieren, die auch in wirtschaftlich angespannten Zeiten weiter auf Eberhard vertrauen.

#### **Umfassender Support und Service rechtfertigen Preisniveau**

„Das schwierigste“, erklärt Martin Haupt, Vorstand der Eberhard AG, „ist es, die erste Maschine zu verkaufen und den buchstäblichen Fuß in die Tür zu bekommen“. Denn das hohe Qualitätsniveau, die eigene Entwicklung und nicht zuletzt der Produktionsstandort Deutschland haben ihren Preis. Ist aber die erste Anlage einmal installiert, überzeugt die Zuverlässigkeit, die Flexibilität der Anlage und nicht zuletzt die intensive Nachbetreuung durch Eberhard die meisten Kunden von der getätigten Investition. Denn so wie bereits die vorgelagerte Beratung im Entwicklungsprozess eine große Rolle spielt, wird auch die Nachbetreuung und der Service rund um die Maschinen bei Eberhard großgeschrieben: „Entscheidend sind die Maschinen im Feld, denn mit diesen Maschinen verdienen unsere Kunden Geld, das sie wiederum reinvestieren können“, fasst Haupt dieses Prinzip zusammen. „Beinahe alle Eberhard-Maschinen, die jemals unser Haus verlassen haben, sind damit bis heute noch im Einsatz“, formuliert er stolz.

Bei Eberhard setzt man im Bereich Service auf Fachwissen: Obwohl sich Eberhard-Anlagen mittlerweile in der ganzen Welt im Einsatz befinden, sind kaum Servicemitarbeiter in den entsprechenden Ländern vor Ort – der Service wird fast aus-

schließlich aus Schlierbach rekrutiert. Tritt ein Problem mit einer Maschine auf, nimmt sich sofort ein Spezialist, etwa ein Ingenieur, der bereits bei der Entwicklung der Anlage mitgewirkt hat, des Falls an. Durch die Unterstützung per Telefon oder Reparaturanleitungen via Internet lassen sich die meisten Probleme bereits innerhalb kürzester Zeit lösen. Ist diese Fernhilfe nicht erfolgreich, sitzt der entsprechende Projekt-Mitarbeiter so schnell wie möglich im Flugzeug und löst das Problem vor Ort. Dieses Serviceniveau erfordert qualifiziertes und weltweit einsetzbares Fachpersonal, eine hohe Flexibilität der Mitarbeiter und eine hohe Identifikation mit dem Eberhard-Qualitätsprinzip.

**„In unserem Firmenleitbild ist ein klares Bekenntnis zur Produktqualität Made in Germany verankert.“**

#### **Gemeinschaftliche Unternehmensvision**

Um diesem Prinzip einen Namen zu geben und auf allen Ebenen durchzusetzen, wurde 2006 gemeinschaftlich in einem zweitägigen Workshop mit allen Mitarbeitern ein Leitbild der Firma erarbeitet, die „Eberhard-Vision 2016“. Dieses Leitbild, das von allen Mitarbeitern unterzeichnet wurde, benennt als Kernelemente das partnerschaftliche Verhältnis zu den Kunden, die Wertschätzung der Mitarbeiter, eine unternehmerische Unabhängigkeit als Familien-AG und schließlich ein klares Bekenntnis zur Produktqualität „Made in Germany“.

Zudem arbeitet man bei Eberhard auf allen Ebenen mit Zielvereinbarungen der Mitarbeiter, die sich sowohl aus diesem Leitbild als auch aus ganz konkreten Geschäftszielen ableiten. Auch dadurch schafft man es in Schlierbach, dass alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen und sich auf die eine Sache konzentrieren, die Eberhard am besten kann: weltweit erfolgreich eine klar definierte Nische zu bedienen.

# DIE STÄRKE VON NETZWERKEN

Der Tischlereibetrieb Bögelsack profitiert von formellen und informellen Kooperationen und der ausgeprägten Neugier seines Chefs

## Bögelsack Bau- und Möbeltischlerei GmbH

Gewerk: Inneneinrichtungen, Messe- und Ausstellungsbau

Standort: Langenstein bei Halberstadt, Sachsen-Anhalt

Gründungsjahr: 1992

Wirkungsraum: deutschlandweit

Kundenstruktur: 30% privat  
70% gewerblich

Mitarbeiter: 13

[www.tischlerei-boegelsack.de](http://www.tischlerei-boegelsack.de)

## Erfolgsfaktoren

- Steigerung der Bekanntheit durch Engagement in der Innung und anderen lokalen Organisationen
- Cross-Selling durch ganzheitliches Produktverständnis (Räume statt Möbel)
- Durchsetzung höherer Preise durch eine umfassende Beratung der Kunden
- Verteilung der betrieblichen Risiken durch Etablierung verschiedener Standbeine
- Erfolgreiche Kooperation mit industriellen Herstellern

Netzwerke sind Frank Bögelsacks Stärke. Nachdem sich der gelernte Möbeltischler mit seiner Firmengründung 1992 zunächst im Bereich Bautischlerei etablierte, gelang es ihm, Mitte der Neunziger über eine Kooperation mit einem norwegischen Treppenfabrikanten wieder im Bereich der Inneneinrichtung Fuß zu fassen. Über ein eigenes Treppenstudio, das er daraufhin einige Jahre im benachbarten Halberstadt betrieb, konnte er neue Kunden auf sich aufmerksam machen und sich wieder stärker auf seine Leidenschaft, den Möbelbereich, konzentrieren.

Norwegen blieb aber nicht die einzige Auslandskooperation. Mit Messe- oder Betriebsbesuchen streckt Bögelsack die Fühler regelmäßig in europäische Nachbarländer aus, um auf neue Ideen zu kommen und neue Kontakte zu knüpfen. Bei einer seiner selbstinitiierten Weiterbildungsreisen in Norditalien kam ein vielversprechender Kontakt mit einem italienischen Türenhersteller zustande, dessen Türen Bögelsack heute in Deutschland vertreibt. Am Beispiel dieser Türen verdeutlicht Frank Bögelsack seine Sicht auf die Lage des deutschen Handwerks: Diese italienischen Türen seien zwar einerseits ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal für seinen Betrieb in der Region, zum anderen aber, so Bögelsack, erfordere sowohl die Herstellung, als auch der Einbau der anspruchsvoll gefertigten Türen erstklassige Handwerksleistung, etwas, das die Industrie nicht leisten könne. Das Handwerk und die Industrie – ein alter Konflikt. Bei der Firma Bögelsack findet man dafür Lösungen.

## Kooperationen mit der Industrie

So kooperiert der Betrieb beispielsweise erfolgreich mit einem industriellen Hersteller von Schiebetürsystemen. Der kleine Tischlereibetrieb profitiert von hochwertigen Industrieprodukten und einer zuverlässigen Lieferkette. Als regionaler Vertreter der Marke gewinnt die Tischlerei durch bundesweite Anzeigen des Herstellers neue Kunden und kann überregional Aufmerksamkeit erzielen. Der Handwerksbetrieb wiederum garantiert in dieser Kooperation die sachgemäße Montage der Teile und

gibt der Marke ein lokales Gesicht. Durch die Synergieeffekte aus dieser Partnerschaft entsteht Wertschöpfung und Beschäftigung im Handwerk, eines der Herzensthemen Frank Bögelsacks.

Doch Bögelsack will die Welt nicht rosa malen, wo sie es nicht ist: Das Handwerk sei in einem schwierigen Spannungsfeld – die Industrie biete vielfach attraktivere Arbeitsplätze für junge Menschen an, der Do-it-yourself-Boom mache schwere Konkurrenz und öffne Billiganbietern Tür und Tor, so Bögelsack. Gerade in einer strukturschwachen Region wie Sachsen-Anhalt übernehme aber das Handwerk etwa durch die Bereitstellung von Ausbildungsplätzen wichtige soziale Funktionen. Deshalb engagiert sich Frank Bögelsack in der Halberstädter „Rolandinitiative“, einem regionalen Wirtschaftsnetzwerk, tauscht sich mit lokalen Unternehmern aus und gibt dem Handwerk dort eine Stimme.

Auch in der Innungsarbeit ist Bögelsack engagiert. Seit 2010 ist er Kreisobermeister der Tischlerei, fördert auch hier – etwa durch Produktschulungen – die Zusammenarbeit mit der Industrie, organisiert Informationsveranstaltungen und plädiert dafür, dass das Handwerk sich nicht unter Wert verkaufen dürfe. „Die Handwerksleistung darf nicht verschenkt werden“, versucht er seinen Kollegen klar zu machen. Und sein Betrieb zeigt am besten, was er damit meint.

## Ganzheitliche Raumberatung

„Wir verkaufen keine Möbel, wir verkaufen Räume. Im Grunde verkaufen wir Ideen“, beschreibt Frank Bögelsack seine Geschäftsphilosophie: „Mit unseren Möbeln schaffen wir dauerhafte Werte.“ Die Bedarfsermittlung hat bei Bögelsack einen hohen Stellenwert. „Wer ist mein Kunde?“, „Was hat er für einen Geschmack?“, „Wie ist er eingerichtet?“, „Was muss der Raum können, um den es geht?“ – das sind zentrale Fragen, die vor Angebotslegung mit dem Kunden geklärt werden. Das gehe soweit, sagt Bögelsack verschmitzt, dass er auch gelegentlich die Farbe der Wand



Frank Bögelsack

dringend zur Disposition stelle. Auch bei der Detailplanung zieht Frank Bögelsack alle Register: In seinem Ausstellungsraum bespricht er mit seinen Kunden unter Einsatz von Mustern und interaktiver Entwurfssoftware den Auftrag bis ins letzte Detail. „Es ist extrem wichtig, klar zu kommunizieren. Wenn wir es schaffen, in diesem Moment bunte Bilder zu zeichnen, dann weiß der Kunde ganz genau, diese Leistung bekomme ich zu diesem Preis“. Über das ganzheitliche Verständnis seines Berufs und die intensive, individuelle Auseinandersetzung mit seinen Kunden gelingt es dem Tischlereibetrieb nicht nur, höhere Preise durchzusetzen, sondern auch Zusatzaufträge etwa im Bereich Beleuchtung oder Dekoration zu generieren. Besonders stolz ist er auf die gute Beziehung und das Vertrauen, das er durch diese umfassende Betreuung zwischen ihm und den Kunden aufbauen kann. Ein breites Weiterempfehlungsnetzwerk bestätigt diese Einschätzung.

Überhaupt betreibt Frank Bögelsack sein Geschäft auf eine sehr persönliche Art und Weise. Ein loser Kontakt auf einer Informationsreise beispielsweise führte zu einer Kooperation mit einem Innenarchi-

tekten, mit dem Bögelsack im Jahr 2000 gemeinsam den Ausbau der internationalen Ausstellung „Der gerettete Schatz der Armenier“ in Halle übernahm. Aus dieser erfolgreichen Zusammenarbeit ergaben sich Folgeaufträge und der Ausstellungsbau ist mittlerweile zu einem soliden Standbein geworden.

#### **Vielseitigkeit erweitert Leistungsspektrum**

In der Konzentration auf verschiedene Leistungsbereiche seines Gewerks liegt eine klare Stärke des Betriebs. Neben dem Privatkundengeschäft und dem Ausstellungsbau fungiert die Firma Bögelsack zudem als Zulieferbetrieb für speziell gefertigte, gebogene Holzmodule für eine Großtischlerei, die sich auf die Inneneinrichtung von Kreuzfahrtschiffen spezialisiert hat. Mit dem Messe- und Ladenbau bedient man ein weiteres Segment. Insbesondere bei letzterem kommt Bögelsacks ganzheitliche Philosophie wieder zum Tragen. Für seine Kunden übernimmt er die komplette Organisation des Ladenbaus: von Konzeption und Aufriss, über Rückbau und Koordination der einzelnen Gewerke bis hin zur Installation der Leuchtreklame bietet er seinen Kunden in diesem

Bereich ein professionelles Leistungspaket aus einer Hand. Mit dieser Verteilung der Potenziale und Risiken auf verschiedene Leistungsbereiche stellt sich die Firma Bögelsack zukunftsfähig auf.

Und es wäre nicht verwunderlich, wenn auf kurz oder lang ein neuer Bereich dazukäme. Denn Frank Bögelsack ist immer auf der Suche nach neuen Themen. So kommt es vor, dass er etwa für einen Designstudenten einen ausgefallenen Möbelentwurf umsetzt oder zusammen mit dem Fraunhoferinstitut im Rahmen eines Forschungsprojekts an der Konzeption eines Hanfmöbels arbeitet.

Einige dieser Kooperationen lohnen sich nicht unmittelbar finanziell. Aber die Freude an neuen Herausforderungen, die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams und die Ideen, die er daraus für seinen eigenen Betrieb gewinnen kann, das sind die Dinge, die den überzeugten Netzwerker Frank Bögelsack antreiben. Nicht zuletzt ist es auch diese Neugier des Tischlermeisters, die seinen Erfolg ausmacht.



# PARTNER FÜR APOTHEKEN UND KRANKENHÄUSER

**Der Bochumer Automatisierungsbetrieb MACH4 versteht sich als Problemlöser für Logistikprozesse im Pharmabereich und verfolgt diesen Anspruch mit einer flexiblen Produktpalette und internationalem Branchen-Know-how**

## **MACH4 Automatisierungs- technik GmbH**

Gewerk:	Automatisierung, Logistiksysteme im Pharmabereich
Standort:	Bochum, Nord- rhein-Westfalen
Gründungsjahr:	1997
Wirkungsraum:	international
Kundenstruktur:	100% gewerblich
Mitarbeiter:	250

**www.mach4.de**



Gregor Malajka und Holger Wallat

## **Erfolgsfaktoren**

- Breiter Wissensaufbau und -transfer durch internationale Markterfahrung
- Modulare Produktpalette ermöglicht flexibles Eingehen auf Kundenbedürfnisse
- Service- und Wartungsverträge als Kundenbindungsinstrument
- Mit den Kunden erarbeitete Problemlösungen statt Vertrieb von Standard-systemen
- Verbreiterung der Branchenkompetenz durch die Erschließung neuer Anwendungsfälle

Wenn man Holger Wallat und Gregor Malajka, zwei der drei Geschäftsführer von MACH4, nach der aktuellen Anzahl ihrer weltweiten Niederlassungen fragt, kommen die beiden für einen kurzen Moment zum Nachdenken. Doch, ganze sieben sind es. Sieben Tochtergesellschaften unterhält die MACH4 mittlerweile in England, Frankreich, Italien, Belgien, Spanien, der Schweiz und Südafrika. Der kurze nachdenkliche Moment ist verständlich, denn der mittelständische Automatisierungsbetrieb mit Hauptsitz in Bochum hat sich innerhalb der letzten 15 Jahre stark internationalisiert und ist auch weiter auf Expansionskurs. Neben den eigenen Niederlassungen in den Volumenmärkten vertreibt MACH4 seine automatisierten Logistikanlagen für Apotheken und Krankenhäuser über ein eigenes Händlernetz und internationale Vertriebspartner mittlerweile in fast allen Teilen der Welt.

## **Von der Garagenfirma zum 250-Mann-Unternehmen**

Der hochspezialisierte Automatisierungsbetrieb wurde 1997 von vier Ingenieuren (daher der Name MACH4) als Garagenfirma gegründet. Als das Geschäft gut anlief, wählte man nach einer gründlichen Standortanalyse das Ruhrgebiet, das dem Betrieb aufgrund seiner Verkehrs- und Bildungsinfrastruktur sowie der Nähe zu Zulieferern und Industrie viele Vorteile eröffnet. Weltweit sind mittlerweile über 250 Mitarbeiter beschäftigt, davon allein in Bochum knapp 100. Die Geräte, die MACH4 produziert, dienen der Lagerlogistik von Medikamenten in Apotheken und Krankenhäusern mit dem Ziel, das Medikamentenhandling entlang der gesamten Logistikkette zu einem effizienten, sicheren und somit Leben schützenden Prozess zu machen. Der gesamte Prozess von Wareneingang, Inventur, Warenausgabe bis hin

zur Verblisterung individueller Medikamenteneinheiten für Patienten kann vollautomatisch und ohne Ladungshelfträger abgebildet werden.

### **Unterschiedliche Lösungen für unterschiedliche Märkte**

Die internationale Ausrichtung war für das kleine Maschinenbauunternehmen bald eine Notwendigkeit, da die Rentabilität der eigenen Infrastruktur (laufende Entwicklung, IT, Herstellung) nur mit einem gewissen Grundumsatz an verkauften Maschinen sichergestellt werden konnte. Durch die internationale Aufstellung erarbeitete man sich bei MACH4 ein Wissensspektrum, von dem die Kunden heute in hohem Maße profitieren. Die staatlichen Gesundheitssysteme mit ihren oft komplexen Regelungen, Vorschriften und Restriktionen unterscheiden sich von Land zu Land: „Über die Summe unserer Märkte kennen wir Lösungen von Problemen, die in bestimmten Ländern noch gar nicht existieren“, beschreibt Holger Wallat, selbst einer der Gründer von MACH4, diesen Wissensvorsprung. Durch die genaue Kenntnis der nationalen Eigenheiten kann MACH4 seine Kunden optimal beraten und auf mögliche Entwicklungen vorbereiten. Auch die Kommissioniermaschinen müssen auf unterschiedliche Prozesse zugeschnitten sein: Die Automaten sind weitgehend standardisiert aufgebaut und werden in ihrer Mechanik und Software je nach Markt- oder Kundenbedürfnis konfiguriert. Eine Stärke von MACH4 liegt genau in diesem modularen Aufbau der Produktpalette. Von der kleinen Verkaufsapothek bis zum Krankenhaus kann MACH4 die Bedürfnisse und Anforderungen seiner Kunden decken. Das Einsteigermodell, ein vergleichsweise kleines Lagersystem mit automatisierter Medikamentenein- und ausgabe verringert die Hürde der doch beachtlichen Investition im sechsstelligen Bereich gerade für kleine Apotheken. Die Automaten bleiben aber stets erweiterbar, falls der Bedarf wächst: „Die Anfangsinvestition, egal, wann sie getätigt wurde, wird nie in Frage gestellt“, erklärt Gregor Malajka die Produktphilosophie. „Wir können unsere Produkte – Software wie auch Mechanik und Elektronik – an die positive Entwicklung einer Apotheke anpassen.“

**„Wir bilden den gesamten Logistikprozess der Medikamentenversorgung ab – von der Rampe bis zum Krankenbett“**

### **Den Gesamtprozess im Blick**

Diese Flexibilität der Anlagen geht Hand in Hand mit dem Selbstverständnis des Betriebs als Komplettanbieter: „Wir bilden den gesamten Logistikprozess der Medikamentenversorgung ab – von der Rampe bis zum Krankenbett“, sagt Holger Wallat. Da sie sich ganz als Problemlöser und nicht als Hersteller von Standardprodukten begreifen, spielen bei den Bochumern die Bedarfsanalyse im Vorfeld, die Projektierung und ein sauberer Planungsprozess eine große Rolle.

„Dadurch, dass wir mit unserem Erfahrungsschatz, unseren Produkten und Dienstleistungen so breit aufgestellt sind, können wir den Kunden optimal nach seinen Bedürfnissen beraten und sind nicht darauf angewiesen, ein bestimmtes Produkt zu platzieren. So können wir für jeden Kunden individuell eine optimale Lösung finden“, so Wallat. Auch unterstützt MACH4 seine Kunden im Planungsprozess mit der Vermittlung von Finanzierungsdienstleistern und Einrichtungspartnern. Die Automatisierung unterstützt viele Arbeitsschritte und ermöglicht einen gezielten Einsatz des Mitarbeiters an der Stelle, wo er gemäß seiner qualifizierten Ausbildung den größten Nutzen erbringen kann: Beim Kunden zur Beratung. Hierfür ist es besonders wichtig, so Wallat, die beteiligten Mitarbeiter frühzeitig in den Planungsprozess einzubinden und zu schulen.

### **Service, Service, Service**

Neben intensiven Beratungen im Vorfeld erwarten die Kunden – gewöhnt an ein hohes Serviceniveau – einen reibungslosen Service und eine schnelle Reaktionszeit bei Störungen. Der Servicegedanke ist deshalb zentral bei MACH4. Die Hotline ist in zehn Sprachen besetzt, in sechs davon sogar 24 Stunden, 7 Tage die Woche. Um schnell Probleme identifizieren und lösen zu können, ist jeder MACH4-Automat über das Internet mit dem Servicebereich verbunden. „Fast 90 Prozent aller Anfragen lösen wir über die Fernwartung“, so Malajka. Muss tatsächlich einmal ein Motor ausgetauscht werden, garantiert die Firma eine Reparatur – je nach Servicevertrag – in einer Zeitspanne ab vier Stunden. Wartungsverträge werden bei MACH4 nicht nur genutzt um die Betriebssicherheit der Anlagen zu garantieren, sondern sind auch ein wichtiger Bestandteil der After-Sale-Betreuung. Über regelmäßigen Kontakt mit den Kunden können deren Probleme und Bedürfnisse besprochen und Optimierungsmöglichkeiten der

Anlagen diskutiert werden. Persönliche und vertrauensvolle Kundenbeziehungen sind entscheidend. Wallat und Malajka sehen hier einen Vorteil ihres mittelständischen Betriebes gegenüber großen Wettbewerbern: „Wir sind selbst Unternehmer und sind dadurch auf Augenhöhe mit dem Investor, man spricht die selbe Sprache“, so Malajka. Und sollte es Probleme oder Unregelmäßigkeiten geben, dann greifen die Chefs selbst zum Telefonhörer und klären den Fall mit dem Kunden im persönlichen Gespräch.

### **Auf der Suche nach neuen Problemen**

Die beiden Geschäftsführer blicken optimistisch in die Zukunft, denn der Markt der automatisierten Apotheke gewinnt jährlich an Potenzial. Durch den demographischen Wandel und den damit einhergehenden zunehmenden Pflegebedarf ist eine ökonomisch effiziente und zuverlässige Versorgung von Patienten mit Medikamenten immer wichtiger. Pflegekräfte werden durch Medikamentenausgabeautomaten entlastet und können sich ganz ihrer Aufgabe, der eigentlichen Pflege, widmen. Zudem sehen sich Apotheken einem steigenden Konkurrenzdruck ausgesetzt und sind immer stärker darauf angewiesen, in ihre Produktivität zu investieren. Mit den MACH4-Automaten können sie ihre Verkaufsfläche vergrößern und das Sortiment erweitern, und durch die Zeiterparnis Personal stärker für die Beratung und Kundenbetreuung einsetzen.

Doch in Bochum will man sich nicht auf den einen wachsenden Markt beschränken. Seit ungefähr einem Jahr setzt man verstärkt darauf, andere Anwendungsbereiche für die MACH4-Technik zu erschließen und seine Branchenkompetenz zu vergrößern. Die denkbaren Anwendungsbereiche sind vielfältig: Automobilindustrie, Optik, im Grunde die gesamte Kleinteillogistik. MACH4 stellt sich gern diesen Herausforderungen, denn auch in diesen Bereichen warten noch viele Probleme darauf, gelöst zu werden.

# JEDER MITARBEITER IST EIN GEWINN

Bei der NintegrA gGmbH schafft man mit Premium-Holzprodukten Arbeitsplätze für benachteiligte Menschen

## NintegrA gGmbH

Gewerk: Schreinerarbeiten,  
Holzbauprodukte

Standort: Stuttgart, Baden-  
Württemberg

Gründungsjahr: 2004

Wirkungsraum: europaweit

Kundenstruktur: 90% privat  
10% gewerblich

Mitarbeiter: 15 - 20

[www.NintegrA.de](http://www.NintegrA.de)

Erfolg muss in diesem Betrieb an anderen Maßstäben gemessen werden. „Unsere Produkte gibt es nicht um reich zu werden, sondern um Menschen in Arbeit zu bringen“, bringt Martin Tertelmann, Fachbereichsleiter Presse und Medien bei der NEUE ARBEIT gGmbH und verantwortlich für das Marketing der NintegrA, die Grundidee auf den Punkt. Die gemeinnützige Gesellschaft NintegrA gGmbH (eine Wortspiel aus „NEUE ARBEIT“ und Integration) wurde 2004 als hundertprozentige Tochter des Sozialunternehmens NEUE ARBEIT gegründet, das sich in diakonischer Trägerschaft befindet.

Vor dieser Ausgründung wurden die klassischen Produkte einer Werkstatt für behinderte Menschen gefertigt: Bauschreinerarbeiten oder Einrichtungen für lokale Kindergärten. Vor ca. zehn Jahren kam es dann durch eine Anfrage zu einer gänzlichen Neuausrichtung des Betriebs. Der Stuttgarter Architekt Werner Grosse hatte zusammen mit der Universität Stuttgart und dem Fraunhofer Institut ein modulares Holzbausystem entwickelt und war auf der Suche nach einer Schreinerei, die diese Produkte für ihn fertigen sollte. Diese Anfrage fiel in eine Zeit, in der durch politische Reformen die Fördergelder für öffentliche Einrichtungen drastisch abnahmen. Auch die NEUE ARBEIT war (und ist) immer mehr darauf angewiesen, unabhängig von staatlichen Hilfen zu wirtschaften. Und so entstand eine Kooperation, die das jetzige Profil von NintegrA bestimmt: Eine klare Konzentration auf drei hochwertige Kernprodukte. Das ist zum einen das Massivholzbausystem „Palisadio“, zwölfkantige Massivholz-Profilstangen aus Weichhölzern, aus welchen im Stecksystem Holzhäuser gebaut werden. Die zweite Marke, die ebenfalls in Zusammenarbeit mit Grosse entwickelt wurde, ist „Quadino“, ein Holzboden für den Außenbereich, der mit Steckverbindungen aus Kautschuk montiert wird. Das dritte Standbein von NintegrA sind hochwertige Bambusmöbel, die exklusiv für die „Gesellschaft für bessere Möbel“ (eine Möbelkollektion eines Berliner Architekturbüros) hergestellt werden.

Diese drei Produkte basieren auf der selben Idee. Sie haben weitgehend unbehandeltes Holz zur Grundlage, sie sind simpel im Aufbau, aber hochwertig in der Verarbeitung und schließlich, und das ist das Entscheidende für ihren Hersteller: Es sind Produkte, die in einfachen Arbeitsschritten produziert werden können.

## Premium-Zielgruppe „LOHAS“

Fragt man Volker Kollek, Schreinermeister und Produktionsleiter bei NintegrA, was es für ihn bedeute, erfolgreich zu sein, antwortet er: „Der Erfolg für mich persönlich ist, mit diesen Menschen diese Klasse Produkte herzustellen.“ Denn darum geht es bei NintegrA. Menschen zu beschäftigen, die durch das Raster fallen – zu qualifiziert für die Behindertenwerkstatt, zu schwach für den ersten Arbeitsmarkt. Da bei NintegrA mehr als 40 Prozent der Mitarbeiter schwerbehindert sind und der Betrieb so als „gemeinnütziger Betrieb“ gilt, entsteht ihm dadurch ein steuerlicher Vorteil. Für die Minderleistung der schwerbehinderten Mitarbeiter erhält NintegrA einen Lohnkostenzuschuss in Höhe von 10 - 15%. Die Arbeit vermittelt den Mitarbeitern, die alle voll sozialversicherungspflichtig angestellt sind, Sicherheit und Selbstbewusstsein und ermöglicht es ihnen, mit einem kleinem Auskommen ein weitgehend unabhängiges Leben zu führen. So viel zum gesellschaftlichen Mehrwert des Betriebes.

Das Ziel, sich möglichst unabhängig von öffentlichen Fördergeldern aufzustellen und trotzdem weiter wachsen zu können, verfolgt die NintegrA mit einer klaren Markenstrategie. Der professionelle Auftritt der Marken in Werbebroschüren und Prospekten steht konträr zu dem „Almosenimage“, das integrativen Werkstätten gemeinhin anheftet. Mit seinen Produkten spricht der Betrieb eine ganz bestimmte Zielgruppe an: Besserverdiener, die Wert auf ökologisch und sozial nachhaltige Produkte legen, sogenannte LOHAS (Lifestyle of Sustainability and Health, zu deutsch: ein Lebensstil, der sich an Nachhaltigkeit und Gesundheit orientiert). Auf diese Zielgruppe sind auch die Werbemaßnahmen ausgerichtet.

## Erfolgsfaktoren

- Aufbau von Premiummarken zur professionellen Positionierung auf dem Markt
- Ansprache einer konkreten Zielgruppe durch sozial und ökologisch nachhaltige Produkte
- Bündelung der Konzentration auf drei klar umrissene Produkte
- Flexibler Mitarbeiteraustausch zwischen den Abteilungen und anderen Betrieben der Neuen Arbeit um kurzfristig Kapazitäten zu erhöhen



Volker Kollek

Doch auch bei diesen Kunden gilt: „Zunächst müssen Qualität, Preis und Liefertermin stimmen und erst dann wird der soziale Aspekt zum Zünglein an der Waage“, so Kollek. „Wir haben leider kein Mediabudget“, sagt der gelernte Werber Tertelmann, „deshalb müssen wir unsere ganze Aktivität auf die klassische PR richten.“ Und so vermarktet NintegrA neben regelmäßigen Messebesuchen seine Produkte über Multiplikatoren wie Publikumszeitschriften (z. B. zum Thema Wohnen, Garten, etc.). Der Vertrieb von „Palisadio“ und „Quadino“ wird im Moment noch gänzlich über telefonische oder schriftliche Bestellungen in der Werkstatt in Stuttgart abgewickelt. Ein eigener Onlineshop ist als weiterer Vertriebskanal jedoch bereits angedacht. Über Quantur-Haus, einen Anbieter von Fertigholzhäusern, werden seit letztem Sommer Systemhäuser auf der Grundlage von „Palisadio“ vertrieben, um mit der Standardisierung des Produkts noch mehr Kundengruppen ansprechen zu können.

### **Erfolg besteht in wachsender Mitarbeiterbeschäftigung**

Gerade im Bereich des Holzbausystems betreibt NintegrA gezielte Wettbewerbsbeobachtung mit dem Ergebnis: „Wir können uns sehen lassen.“ So bietet beispielsweise kein Wettbewerber eine rein handwerkliche Lösung der Eckverbindungen im Holzhausbau an. Bei den anderen beiden Produkten sei man weniger wettbewerbsorientiert, so Kollek. Denn auch wenn sie eine gemeinnützige Gesellschaft seien, könnten sie nicht gemeinnützig kalkulieren. Gerade beim Bodensystem könne und wolle man nicht mit günstigeren Anbietern – etwa Baumarktketten – konkurrieren. Mit dem so entstehenden Preisdruck sei mit der NintegrA-eigenen Produktphilosophie nicht mehr zu entsprechen: Der Wertigkeit des eingesetzten Materials und dem standardisierten Produktionsablauf, auf dem die Arbeitsplätze bei NintegrA basieren.

Die Personalführung unterscheidet sich in einigen Bereichen natürlich deutlich von jener anderer Betriebe. Entsteht durch einen zugesagten Liefertermin z. B. Zeitdruck, kann dieser nicht ohne weiteres an die Beschäftigten weitergegeben werden. Dafür ist man bei NintegrA flexibel: in Hochphasen können Mitarbeiter anderer Abteilungen oder auch aus anderen Werkstätten der NEUEN ARBEIT hinzugezogen werden, man hilft sich gegenseitig aus.

Bei NintegrA ist das Prinzip vieler anderer Handwerksbetriebe auf den Kopf gestellt: Mehr Mitarbeiter sind in Stuttgart nicht die Begleiterscheinung unternehmerischen Erfolges, sondern von Erfolg spricht man hier, wenn mehr Mitarbeiter beschäftigt werden können. Die Mitarbeiter sind in diesem Betrieb das Kapital, das es mit aller Anstrengung zu vermehren gilt.

# DIE EMOTIONSHÄNDLER

Merz & Pabst baut mit Klassikern Beziehungen fürs Leben auf

## Merz & Pabst GmbH

Gewerk: Kfz-Handel und -Service

Standort: Stuttgart, Baden-Württemberg

Gründungsjahr: 1936

Wirkungsraum: europaweit

Kundenstruktur: 100% privat

Mitarbeiter: 10

[www.merz-pabst.com](http://www.merz-pabst.com)



Axel und Peter Beckert

## Erfolgsfaktoren

- Fein abgestimmtes Produktportfolio mit sich ergänzenden Marken
- Markenwelt, die auf das sinnliche Erleben der Produkte ausgerichtet ist
- Gestaltung von produktübergreifenden Cross-Selling-Potenzialen
- Lebenslange Begleitung des Kunden durch denselben Verkäufer
- Aufbau eines internen Qualitätsmanagementprozesses

„Unsere Produkte braucht im Grunde kein Mensch. Aber wir verkaufen ja auch keine Autos – wir verkaufen Lebensfreude, Emotion und Träume“. So beschreibt Axel Beckert das Geschäftsfeld von Merz & Pabst. Der Traditionsbetrieb, der 1936 gegründet wurde, spezialisiert sich seit den 50er Jahren auf ausgefallene Autos und edle Marken. 2001 übernahm der Karosserie- und Fahrzeugbaumeister Peter Beckert den Betrieb von der Familie Merz, die er als Kunde und leidenschaftlicher Morgan-Fahrer persönlich kannte. 2004 stieg sein Sohn Axel Beckert, ebenfalls gelernter Karosseriebauer, nach Abschluss seines Zusatzstudiums „Betriebswirt des Handwerks“ in den Betrieb ein.

Die Emotionen, die Axel Beckert meint, stecken in erster Linie in den vier geführten Sportwagenmarken Morgan, Lotus, Wiesmann und Artega. Das Pro-

duktportfolio ist durchdacht: Die Marken harmonieren miteinander, da sie allesamt Liebhaberautos mit einem gewissen Kultstatus sind. Sie machen sich untereinander kaum Konkurrenz, da sie eine unterschiedliche Klientel ansprechen und verschiedene Preissegmente bedienen. Und nicht zuletzt sind es Fahrzeuge, von denen die Beckerts selbst überzeugt sind.

## Persönliche Kundenbeziehungen

Am wichtigsten, um sich von ihren Wettbewerbern absetzen zu können, sei die intensive Betreuung und die persönliche Beziehung zu den Kunden, so Beckert. Die Kunden gehen mit dem Kauf eines der Fahrzeuge eine manchmal lebenslange Beziehung zu Merz & Pabst ein. Der Beratungsprozess ist aufgrund der starken Identifikation der Kunden



mit den Marken nur schwer zu vergleichen mit einem „normalen“ Autohaus – auch nicht der absoluten Luxusklasse. Anders als im typischen Neuwagengeschäft, wählt man hier nicht einfach die Ausstattungsdetails von der Herstellerliste aus und unterschreibt den Kaufvertrag. „Im Schnitt sind es vier bis sechs Termine mit ein bis zwei Probefahrten, bevor sich ein Käufer entscheidet. Manchmal zieht sich der Prozess aber auch über Jahre hin“, erzählt Axel Beckert. Viele der Kunden erfüllten sich mit diesem Sportwagen einen Lebens Traum. Die Fahrzeuge von Merz & Pabst – gerade die Morgans – sind deshalb oft „Dauerprojekte“ ihrer Besitzer. Viele der Kunden machen sich jedes Jahr eine Freude und erweitern ihr vorhandenes Fahrzeug kontinuierlich – um ein neues Armaturenbrett, andere Lenkstockhebel oder einen zusätzlichen Kompressor zur Leistungssteigerung.

Der ursprüngliche Verkäufer bleibt auch in der Folgebetreuung und bei Zusatzgeschäften der zentrale Ansprechpartner des Kunden. Die persönliche Beziehung steht dabei im Vordergrund. So auch bei der Fahrzeugabholung. Wie mittlerweile im Neuwagenbereich üblich, wird die Fahrzeugabholung auch bei Merz & Pabst buchstäblich zelebriert, wenn auch nicht nach einem standardisierten Programm. Das „große Ereignis“ ist individuell auf die Kundenwünsche angepasst. Mit einem gemeinsamen Mittagessen oder stilecht bei Whiskey und Zigarre wird die Besitzübergabe gemeinsam mit den Kunden gefeiert.

### Das Fahrerlebnis als Verkaufsargument

Wenn es um die Neukundengewinnung geht, lässt man bei Merz & Pabst gerne das Produkt für sich selbst sprechen. Denn das Fahrerlebnis sei das beste Verkaufsargument überhaupt, so Axel Beckert. Deshalb sind die meisten der Marketing- oder Vertriebsmaßnahmen auf die direkte Erfahrung ausgelegt. Zum Beispiel ist Merz & Pabst im Stuttgarter Meilenwerk – einem „Forum für Fahrkultur“ – mit einem eigenen Showroom vertreten. Zwei Verkäufer sind in der Ausstellung ständig präsent. Über aktiv angebotene Probefahrten erreicht man hier Laufkundschaft, die sich unter Umständen bisher noch nie mit diesen Exoten auseinandergesetzt hat. Neben regelmäßigen Besuchen von Messen oder Veranstaltungen von Fahrzeugclubs nutzt Merz & Pabst vor allem den jährlichen „Gentleman Drivers Cup“, den die Beckerts mit einem regelmäßigen Newsletter und einem jährlichen Buch begleiten, um mit Interessenten ins Gespräch zu kommen, sich auszutauschen und den informellen Kontakt zu pflegen.

### Investition in die Zukunftsfähigkeit

Bei Merz & Pabst findet derzeit nach knapp 80-jährigem Bestehen ein Generationswechsel statt. Im Zuge des bevorstehenden Umzugs aus dem Ladengeschäft in zentraler Lage in ein größeres Autohaus, konzentriert man sich auf die Verbesserung

des eigenen Qualitätsmanagements und die Neugestaltung interner Prozesse. Treibende Kraft dabei ist Axel Beckert: „In den neuen Räumlichkeiten haben wir zum ersten Mal Platz, bestimmte Prozesse überhaupt erst abzubilden.“ Gemeinschaftlich mit den Mitarbeitern will Axel Beckert darüber hinaus Grundwerte der Marke Merz & Pabst neu formulieren und dokumentieren. Unter diesem Dach sollen bestehende Standards erweitert und konsequenter durchgesetzt werden. Um den Betrieb auf diese Weise zukunftsfähig aufzustellen, setzt Beckert auf die Unterstützung durch eine Unternehmensberatung für den Mittelstand und kann dabei sogar auf Mittel der Mittelstandsförderung des Landes Baden-Württembergs zurückgreifen.

**„In Deutschland wird es immer heiße Kisten geben. Und Leute, die sich diese heißen Kisten leisten können.“**

Als für sein Unternehmen schwer abzuschätzende Herausforderung für die Zukunft nennt Becker die Diskussion um Nachhaltigkeit und das Ende fossiler Brennstoffe. Über diese Themen können sich langjährige Rahmenbedingungen durch die politische Steuerung und die gesellschaftliche Akzeptanz dramatisch verändern und das eigene Geschäftsfeld beeinflussen. Um auf notwendige Anpassungen schneller reagieren zu können, dient die jetzige systematische Bearbeitung der Hausaufgaben bei Grundwerten und Standards. Auch unter neuen politischen und gesellschaftlichen Vorzeichen, müsse man sich mit der angestoßenen Neuausrichtung um seine emotional ausgerichtete Klientel aber keine großen Sorgen machen, so Beckert mit einem Lachen: „Mit der deutschen Automobiltradition wird es immer Autoverrückte geben. Es wird immer heiße Kisten geben und Leute, die sich diese heißen Kisten leisten können.“ So wie Beckert das sagt, versteht man, was er damit meint, dass er seine Produkte leben muss, um sie zu verkaufen.

# „WIR SIND EINE WISSENSFIRMA“

Mit der Herstellung von Biogas-Blockheizkraftwerken waren Dreyer & Bosse 1997 Pioniere der ersten Stunde. Heute zählt sich der Glaube an die regenerativen Energien aus.

## Dreyer & Bosse Kraftwerke GmbH

Gewerk:	Herstellung und Installation von Biogas-Blockheizkraftwerken
Standort:	Gorleben, Niedersachsen
Gründungsjahr:	1997
Wirkungsraum:	international
Kundenstruktur:	100% gewerblich
Mitarbeiter:	100

[www.dreyer-bosse.de](http://www.dreyer-bosse.de)

Die Gründung von Dreyer & Bosse ist genaugenommen dem Zufall zu schulden. Als 1995 ein Landwirt aus dem Wendland beschloss, ein mit Biomasse betriebenes Kraftwerk auf seinem Hof zu installieren, rief er den Elektromeister Klaus Diethelm Dreyer und den Heizungsbaumeister Peter Bosse zu Hilfe, die gemeinschaftlich das Kraftwerk anschlossen und in Betrieb nahmen. Als weitere Anfragen von Landwirten nicht auf sich warten ließen, erkannten die beiden die Zeichen der Zeit und beschlossen, ganz in die neue Technologie, die damals noch in den Kinderschuhen steckte, zu investieren. 1997 gründeten sie gemeinsam mit ihren ersten beiden Auftraggebern die Dreyer & Bosse Kraftwerke GmbH.

Dreyer und Bosse waren keine ideologischen Verfechter der erneuerbaren Energien, wie man es vielleicht aufgrund des Standorts vermuten könnte, sondern glaubten ganz einfach an die Wirtschaftlichkeit von biomassebetriebenen Blockheizkraftwerken (BHKWs). Und ihre Nase sollte sie nicht täuschen.

Mit ihrem Mut, neue Wege zu gehen, leisteten die beiden Gründer, die sich inzwischen ganz aus der Firma zurückgezogen haben, Pionierarbeit in Sachen Biogasverwertung. Mittlerweile ist Dreyer & Bosse einer der großen Anbieter auf dem Markt. Dreyer & Bosse Kraftwerke sind auf der ganzen Welt zu finden, das Firmengelände wird erst dieses Jahr wieder um eine neue Halle erweitert, die Auftragsbücher sind voll und man erwartet für 2011 ein Mitarbeiterwachstum um weitere 20 Prozent.

### Bedachtes Wachstum trotz weltweiten Booms

Der Markt entfaltet im Moment nach gut zehn Jahren Entwicklung und Wissensaufbau in der Branche seine volle Dynamik. „Jetzt ist da was am Rollen, das kann man gar nicht mehr aufhalten“, beschreibt Geschäftsführer Felix Fröhlich, der zusammen mit Lars Lorenzen die Firma leitet, die derzeitige Marktsituation. Doch bei Dreyer & Bosse

geht man den Weg des soliden Wachstums. Unter den Gesellschaftern der GmbH ist man sich einig, dass man keine Expansion um jeden Preis will. Zugunsten der Risikominimierung und einer konstanten Preispolitik als vertrauensbildende Maßnahme gegenüber den Kunden setzt man auf eine langfristig angelegte Geschäftsentwicklung. Wichtiger als noch schneller zu wachsen, sei es, die internen Prozesse im Griff zu behalten und ständig anzupassen, um sicherzustellen, den Kunden eine konstant gute und faire Leistung anbieten zu können, so Fröhlich.

In Gorleben versteht man sich als Komplettanbieter. Bis auf die Fermentation, die Gaserzeugung durch Gärprozesse, kann der gesamte Prozess der Energiegewinnung durch Dreyer & Bosse Anlagen abgedeckt werden. „Wir liefern nicht nur das BHKW, sondern eine komplette Systemlösung für die energetische Verwertung von Biogas“, beschreibt Felix Fröhlich das Leistungsspektrum. Darin grenze man sich klar vom Wettbewerb ab.

### Vorsprung durch Wissen

Der Betrieb profitiert noch heute von der Pionierarbeit, die Dreyer und Bosse in den späten Neunzigern angestoßen haben. Denn durch die frühe Konzentration auf das Thema Biogas hat man heute in diesem Bereich einen Wissensvorsprung vor anderen Anbietern. Und man wird auch nicht müde, diesen Vorsprung auszubauen. Die Weiterentwicklung der Biogastechnik wird in Gorleben groß geschrieben. „Im Grunde genommen sind wir eine Wissensfirma. Das Wissen ist unser größtes Pfund“, stellt Felix Fröhlich fest. So werden Systeme zur Motorensteuerung, Gasreinigung oder zur Gasaufbereitung vorangetrieben. Dreyer & Bosse geht dabei intensiv in den Austausch mit Forschungseinrichtungen, unterhält eine eigene kleine Entwicklungsabteilung in Berlin und kann dabei stark von öffentlichen Fördergeldern profitieren. Zudem engagiert sich die Firma seit 2008 als Sponsor und Gesellschafter an der Akademie für erneuerbare Energien in Lüchow. Diese Nähe zur Forschung ermöglicht es, Schulungen anzu-

## Erfolgsfaktoren

- Wissensvorsprung durch frühzeitiges Erkennen von Zukunftstechnologie
- Erweiterung des technischen Know-hows durch ständige Zusammenarbeit mit Forschung und Wissenschaft
- Bedarfsorientierte Produktentwicklung durch das Einfließen von Kundenanregungen in den Entwicklungsprozess
- Kontinuierliches Anpassen interner Prozesse um Qualität in Wachstumsphasen sicherzustellen
- Bewusst solides Wachstum in einem dynamischen Markt zur Kontrollierbarkeit von Risiken



Felix Fröhlich

bieten, Fachveranstaltungen abzuhalten, geeignete Fachkräfte anzuwerben und Netzwerke mit Vertriebs- und Kooperationspartnern zu knüpfen.

Der persönliche Austausch auf Fachveranstaltungen ist für den Betrieb noch aus einem ganz anderen Grund entscheidend. Die meisten Neukunden werden neben persönlicher Weiterempfehlung über Vorträge, Branchenveranstaltungen und Messen gewonnen. Dreyer & Bosse nutzt diese Veranstaltungen intensiv um mit Interessenten ins Gespräch zu kommen. „Wir haben immer noch ein sehr persönliches Geschäft“, so Fröhlich. Deshalb legt der Betrieb auch großen Wert auf Serviceleistungen. Zum einen sind Service- und Wartungsverträge ein interessanter Bestandteil des Umsatzes, viel wichtiger für die Kraftwerkshersteller sind sie aber aus anderen Gründen: Kundenbindung, bedarfsorientierte Innovation und Vertrieb.

#### **Enger Austausch mit Kunden**

Durch die enge Betreuung vor Ort ist man nah an den Kunden und deren Wünschen und Bedürfnissen. Ideen oder Verbesserungsvorschläge der

Kunden gelangen durch die Servicemitarbeiter nach Gorbelen, werden dort in regelmäßigen Besprechungen erörtert und fließen, wenn sie sinnvoll und ökonomisch abzubilden sind, sofort oder erst später mit anderen Punkten in die Produktentwicklung mit ein.

Durch seine partnerschaftlich verstandenen Kundenbeziehungen schafft es Dreyer & Bosse, einen relativ hohen Stammkundenanteil stabil zu halten und dort weitere Produkte oder Erweiterungen der Anlagen zu platzieren. „Es ist immer auch ein Stück weit eine Hochzeit, die wir mit unseren Kunden eingehen“, beschreibt Fröhlich die Kundenphilosophie von Dreyer & Bosse. Die Kunden, die mit einem BHKW eine große Investition tätigen, erwarten einen zuverlässigen Partner für die Zukunft und sind bereit, dafür auch einen höheren Preis zu bezahlen. Diesen rechtfertigt Dreyer & Bosse nicht zuletzt durch ausgereifte Produkte, die durch die eigene Entwicklungsabteilung sichergestellt werden, und eine hohe Fertigungstiefe im Betrieb, die es ermöglicht, auch ganz individuell auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen sowie sich weitgehend unabhängig von Zulieferern zu machen.

#### **Auch in Zukunft offen für neue Wege**

Dreyer & Bosse bewegen sich ganz klar in einem Wachstumsmarkt. Fröhlich spricht von einem „gigantischen Potenzial“, das die energetische Nutzung von Biogas weltweit noch offen hält. Schwer zu kalkulierende Risiken bestehen in dieser Branche jedoch in der Abhängigkeit von politischen Entscheidungen bezüglich Zulassungsverfahren, Einspeisevergütungen oder Fördergeldern und der gesellschaftlichen Akzeptanz der Technologie. Auch neue und alte Wettbewerber werden in diesem dynamischen Markt nicht müde.

Auf die Frage, wie sich der Betrieb für die zukünftigen Herausforderungen rüstet, antwortet Felix Fröhlich: „Man muss sich neuen Ideen öffnen und diese Stück für Stück implementieren, sonst werden einen andere überholen.“ Dies umzusetzen dürfte Dreyer & Bosse nicht schwer fallen. Sind sie doch genau darin groß geworden: in dem Beschreiten neuer Wege und dem Glauben an innovative Technologien.