

# Familiäre Höchstleistung

## Mittelständler wie Groninger oder Kampf vereinen flache Hierarchien und Marktführung

Rainer Rahm ist Vater von drei Kindern, betreut das Jugendteam des Fußballvereins, schraubt gerne an Mopeds und ist so etwas wie ein Kronzeuge der Familiarität im deutschen Maschinenbau. Die gibt es hier noch – und sie hat nichts mit Rückständigkeit zu tun. Rainer Rahm arbeitet seit 25 Jahren bei Groninger. Das Crailsheimer Unternehmen ist Weltmarktführer beim Bau von Abfüll-Maschinen für die Pharma- und Kosmetikindustrie. 900 Mitarbeiter, 110 Millionen Euro Umsatz, Größen wie L'Oréal oder Pfizer sind Kunden. Zum Betriebsjubiläum eines Mitarbeiters gratulieren trotzdem die beiden geschäftsführenden Söhne des Firmengründers persönlich.

ANZEIGE

### Gebrauchte Werkzeugmaschinen

Die kluge Alternative.



GÜNSTIG



VERFÜGBAR



RENTABEL



Maschinenhandels-gesellschaft mbH

[www.sb-maschinen.de](http://www.sb-maschinen.de)

Marketingleiter Michael Dickescheid kam aus einem Konzern zu dem schwäbischen Mittelständler, sollte das Marketing vitalisieren und wunderte sich erst mal. Zum Beispiel darüber, dass es in der Firma kein Chef-Sekretariat gibt. Wer mit dem Chef sprechen will, der spricht mit dem Chef. Kurze Wege und flache Hierarchien kennzeichnen das Familienunternehmen. „Hier läuft nicht alles so, wie es im Management-Handbuch steht“, stellt Dickescheid fest. Man hat nicht den Eindruck, dass ihn das stört.

Warum auch? „Der Erfolg gibt Horst Groninger und seinen beiden Söhnen Recht. Und das seit über 30 Jahren.“ Offenbar hat auch der Marketing-Fachmann einiges gelernt, seitdem er Teil der Unternehmensfamilie ist. Dessen Wachstum ist an einigen Stellen allerdings zum Problem geworden. Groninger begann 1980 mit einer Handvoll Mitarbeitern, heute sind es 900. Da stößt das Familienprinzip an Grenzen. „Das hat etwas mit Komplexität zu tun“, sagt Michael Dickescheid. „Sie müssen sich das ein bisschen wie einen Ameisenhaufen vorstellen, in dem man nicht mehr alle Dinge im Blick haben kann.“ Nun ist man damit beschäftigt, einige Strukturen dem Ameisenhaufen anzupassen.

Ortswechsel: Wiehl, 50 Kilometer von Köln, nicht schwäbische, sondern bergische Provinz. Hier hat Kampf seinen Sitz. Ebenfalls ein Hidden Champion des deutschen Maschinenbaus. Weltmarktführer in der Fertigung von Maschinen der Schneid- und Wickeltechnik. Es geht um Folie, vor allem für Verpackungen, aber

auch in Akkus oder Kondensatoren finden Kampf-Folien Verwendung. Knapp 500 Mitarbeiter, 124 Millionen Euro Umsatz.

Auch das war einmal ein Familienbetrieb. Drei Generationen lang führten die Kampfs ihr Geschäft. Bis es 1988 Teil der Jagenberg Gruppe wurde. „Das war ein Kulturbruch“, räumt Vertriebsleiter Markus Vollmer ein. Jedoch einer, der aus seiner Sicht notwendig war. „Man hat in diesem Zusammenhang alte Zöpfe abgeschnitten. Vieles hat sich objektiviert.“ Und mit der neuen Konzernmutter kam erst das Geld, um grundlegende Dinge neu zu strukturieren. Auf der anderen Seite profitiert das Unternehmen noch heute vom alten Geist. „Wir haben eine sehr geringe Fluktuation, es kennt fast jeder jeden, und das schon lange. Die Kommunikation ist einfach und schnell“, sagt Vollmer.

Kampf ist Teil eines Konzerns, der versucht, ein bisschen Familienunternehmen zu bleiben. Groninger ist Familienunternehmen, das etwas mehr Konzern werden will. Da kommen zwei aus unterschiedlichen Richtungen und scheinen sich in einer recht goldenen Mitte zu treffen. Überschaubare Einheiten mit kurzen Wegen, hohe, auch emotionale Wertschätzung der Mitarbeiter, motivierte Belegschaft.

Der deutsche Maschinenbau ist teuer, deswegen braucht er Argumente. Die lauten: Qualität, Produktivität und Innovation. Beispiel Groninger: „Die Pharma- und Kosmetikbranche ist eine sehr konservative“, sagt Marketingleiter Dickescheid. Wegen der hohen Ansprüche an die Sicherheit der Produkte geht es nicht nur um den Preis, sondern auch um Vertrauen. Die Kosten der Maschine, die vorsterilisierte Spritzen herstellt, machen pro Spritze nur minimale Centbeträge aus, geht etwas schief, kann der Schaden millionenschwer sein.

„Die Maschinen dürfen etwas kosten, wenn sie gut sind“, beschreibt Kampf-Vertriebsmann Vollmer seinen Markt. Hier sind es weniger Sicherheitsaspekte als lo-

gistische Überlegungen, die eine Rolle spielen. Die Wickelmaschinen sind in Produktionsketten eingebunden. „Stehen unsere Maschinen, stehen alle Maschinen und das kann teuer werden“, sagt Vollmer.

Der Spielraum beim Preis verschafft den deutschen Maschinenbauern Luft für kostspielige Entwicklung und Innovation, die sie dort hält, wo sie derzeit sind: an der Weltspitze. „Wir haben einen sehr hohen Entwicklungskostenanteil“, sagt Groninger-Mann Dickescheid. „In unserem Laboratorium wird ständig weiterentwickelt“, erklärt Kampf-Mann Vollmer. Zwei Firmen, ein Prinzip, viel Erfolg.

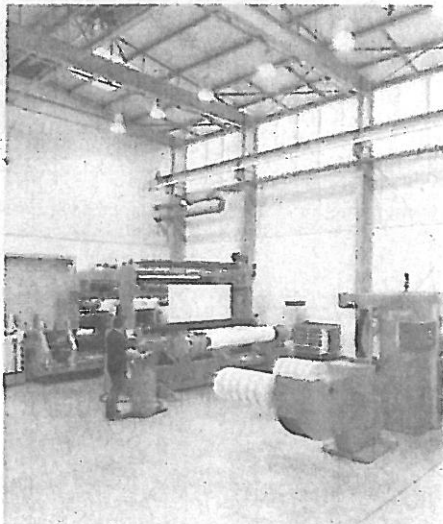
Die Aussichten sind bei beiden glänzend. „Es ist ein wahnsinniger Wachstumsmarkt“, stellt Dickescheid für Groninger mit Blick auf den Sondermaschinenbau für die Pharma- und Kosmetikbranche fest. Die Nachfrage ist deutlich höher als die Kapazität der wenigen Hersteller. Dickescheid sagt: „Die Wirtschaftskrise war für uns ein leichtes Abflauen der Wachstumskurve.“ Neue Mitbewerber muss man kaum fürchten. Die Stärke der Arrivierten, die konservative Branche, ständig steigenden Anforderungen. „Eine strukturhaltende Spirale“, nennt er das.

Bei Kampf macht der Blick nach Asien gute Laune. Vollmer: „Das ist ein absoluter Treiber.“ In Europa gebe es nur Ersatzbeschaffungen. Da wird gekauft, wenn durch Innovation mittelfristig Einsparungen drin sind, oder Maschinen den Geist aufgeben. Vor allem China verspricht dagegen einen nachhaltigen Boom.

„Im Moment konsumieren vielleicht 300 Millionen von 1,3 Milliarden Chinesen auf westlichem Niveau“, erklärt Vollmer. Das ist Potenzial für enorme Nachholeffekte, von dem auch die Verpackungsindustrie profitiert. „Vor 15 Jahren konnte man in China seinem Huhn noch in die Augen schauen, heute gibt es eine geschlossene Kühlkette.“ Und: Allerlei Folien, mit denen Hühnerschenkel und Co. verpackt werden.

Also eitel Sonnenschein im deutschen Maschinenbau? Was die wirtschaftlichen Aussichten betrifft, sieht es gut aus, aber an einer anderen Front ziehen schwarze Wolken auf. Stichwort Nachwuchsmangel. Der wird Kampf und Groninger besonders betreffen. „Die Personalentwicklung wird ein echtes Problem, gerade, wo alle Welt zu Siemens und Bosch will“, sagt Vollmer. Die Provinz ist bei der Suche nach Ingenieuren und Technikern ein Standortnachteil. Das weiß man auch in Crailsheim, im Büro von Michael Dickescheid. „Der Arbeitsmarkt“, sagt er, „ist unser Hauptproblem.“ Da kümmernt man sich gerne und mit viel Zuneigung um all die Rainer Rahms, die man schon im Haus hat.

JAN STEPHAN



Maschinen für die Verpackungsindustrie liefert Hersteller Kampf. FOTO: KAMPF

### Maschinenbau

Verantwortlich: Werner Schmidt

Redaktion: Johanna Pfund

Anzeigen: Jürgen Mauker