

FAHRPLAN FÜR DIE ZUKUNFT

ZULIEFERER SETZT AUF PROAKTIVES HANDELN



Die Kleiner GmbH ist ein gefragter Zulieferer rund um Stanztechnik.

Die Kleiner GmbH mit Sitz in Pforzheim ist ein führendes Unternehmen im Bereich Stanztechnik, beliefert vor allem die Automobilindustrie. Damit das Familienunternehmen weiterhin oben mitspielen kann, wird die Strategie regelmäßig auf den Prüfstand gestellt. Die Redaktion sprach darüber mit Thomas Kleiner, dem geschäftsführenden Gesellschafter.

Wo sehen Sie als erfolgreiches Stanztechnikunternehmen in Bezug auf Ihre Zukunftsfähigkeit generell besonders große Herausforderungen?

Auch die traditionelle Blechumformung muss sich den künftigen Herausforderungen stellen. Dazu ist eine durchgängige Produktionskette mit digitaler Unterstützung – Stichwort Industrie 4.0 – unverzichtbar. Ebenso müssen wir die Einführung von Automatisierungen und der Robotik stärker fokussieren. Ganz oben auf unserer Agenda steht zudem die Weiterqualifizierung unserer Mitarbeitenden, damit diese auch künftig sicher mit dem technischen Fortschritt umgehen können. Natürlich stellen uns nicht vorhersehbare Ereignisse wie die Pandemie oder das Unwetter im Juli mit den verheerenden Überschwemmungen vor große Herausforderungen. Denn beides hat auch Auswirkungen auf unsere Lieferketten. Hier müssen wir immer wieder Wege finden, flexibel und schnell reagieren zu können.

Welche konkreten Maßnahmen haben Sie bereits in den vergangenen zehn Jahren ergriffen, um zukunftsfähig zu sein beziehungsweise zu bleiben?

Wir haben uns bereits vor einigen Jahren im Bereich der E-Mobilität und im Segment erneuerbare Energien positioniert. So bieten wir heute beispielsweise mit Batteriekontaktsystemen,

Hochstromkontakten, Kondensatorbaugruppen und Busbars alle wesentlichen Schlüsselkomponenten für die E-Mobility. Wir ernten also heute die Früchte dieser langen Vorbereitung. Daneben haben wir vor einiger Zeit ein Innovationsteam implementiert, das sich um technische Neuentwicklungen wie Automatisierung und den 3D-Druck kümmert. Zudem ist dieses Team im Bereich innovative Materialien unterwegs.

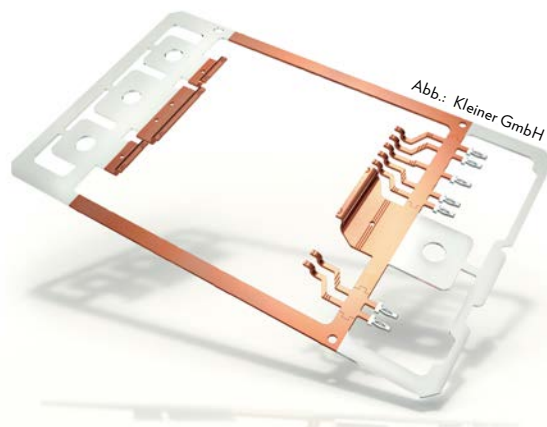


Abb.: Kleiner GmbH

Das Familienunternehmen stellt auch Komponenten für die E-Mobility her.

Und alles das ist natürlich nur möglich, wenn wir finanziell auf gesunden Füßen stehen. Dank einer hohen Eigenkapitalquote von über 86 Prozent, die wir in den vergangenen Jahren stetig ausgebaut haben, sind wir in der Lage, nicht nur Investitionen in moderne effiziente Maschinen und technische Anlagen zu tätigen, sondern auch den derzeit noch nicht absehbaren weiteren Folgen der Corona-Pandemie zu begegnen.

Im Jahr 2019 haben Sie alle Anteile von Ihrem Bruder übernommen, sind seitdem alleiniger geschäftsführender Gesellschafter. Kurz darauf brach die Corona-Pandemie aus. Welche konkreten Auswirkungen hatte das für Ihr Unternehmen?

Wir waren nach der Übernahme der Anteile in der Situation, dass schnell Entscheidungen getroffen werden mussten. Mit nur einem Kapitän an Bord geht das natürlich leichter. Wir waren allerdings gezwungen, insbesondere das Thema Kurzarbeit sinnvoll und passgerecht einzusetzen. Das ist uns gut gelungen. Die Strategie selbst wurde davon wenig beeinflusst, denn sie war bereits vor der Krise „wetterfest“.

Wie sieht denn Ihre Strategie für die nächsten Jahre aus?

Zusammen mit dem Beratungsunternehmen Weissman haben wir unsere Strategie am 7-3-1-Prinzip ausgerichtet. Im strategischen 7-3-1-Ansatz werden mittels „Regnose“ die Erfordernisse und Voraussetzungen abgeleitet, die zur Erreichung eines langfristigen beziehungsweise mittelfristigen Zielzustands erforderlich sind. Der langfristige Zustand in sieben Jahren zielt auf die Strategie mit strategischen Handlungsoptionen und entsprechenden Projekten ab, zum Beispiel die Gründung eines Innovationsbereichs. Ergebnis hieraus sind 29 strategische Module, die als einzelne Teilprojekte von Teilprojektverantwortlichen geprüft und je nach Wirtschaftlichkeit umgesetzt werden. Für drei Jahre liegt der Schwerpunkt auf dem strategischen Business Case, im jeweils laufenden Jahr konzentrieren wir uns auf die Einhaltung der Budgetpläne mittels konkreter Maßnahmen.

Am Anfang stand aber eine umfangreiche Eigensituationsanalyse, ergänzt um eine detaillierte Betrachtung des Markts, des Wettbewerbs und der Trends in unserer Branche. Generell geht es darum, dass wir auf die Weiterentwicklung unser Stanztechnikprodukte und neuer material- und energieeffizienter Produktionstechniken setzen wollen. Das gilt nicht nur für den Bereich Automotive, sondern auch für die Marktsegmente Medizin-, Elektro- oder Kommunikationstechnik. Ein weiterer Schwerpunkt in der Ausrichtung der Unternehmensziele ist die digitale Transformation der Geschäftsprozesse und deren stetige Weiterentwicklung. Vor diesem Hintergrund ist die Automatisierung von Geschäftsprozessen ein zentraler Bestandteil jeder Digitalisierungsstrategie.

Wie wurden Ihre Führungskräfte in den Prozess mit eingebunden?

Ohne Beteiligung der Führungskräfte kann so etwas nicht gelingen. Sie zu überzeugen war nicht schwer. In Strategietagungen und Workshops konnten wir schnell gemeinsam das Fundament für die Weiterentwicklung legen. Diese Erkenntnisse nun ins gesamte Unternehmen einzubringen ist deren Aufgabe.



Abb.: Kleiner GmbH

Thomas Kleiner ist geschäftsführender Gesellschafter der Kleiner GmbH Stanztechnik.

Nicht nur eine Anpassung der Strategie, sondern auch die Entwicklung eines Notfallplans stand auf der Agenda ...

Richtig, das Thema Risikomanagement wurde sehr intensiv diskutiert. Natürlich war auch die Corona-Pandemie ein zu prüfendes Kriterium hinsichtlich der reibungslosen Fortführung unserer Tätigkeit. Ein IT-Notfallplan und ein genereller Notfallplan existieren bereits seit längerem. Die Herausforderung besteht aber darin, alles das immer wieder anzupassen, das sogenannte Business Continuity Management permanent aktuell zu halten.

Ein wichtiger Aspekt zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit besteht in der Regelung der Nachfolge? Wie steht es um den Generationswechsel bei Kleiner?

Natürlich musste ich mir auch Gedanken über die Einbindung meiner Söhne ins Unternehmen machen. Hierfür haben wir mit einem anderen Unternehmensberater unter anderem eine Familienverfassung erarbeitet, die klar für alle regelt, wer unter welchen Voraussetzungen für eine Nachfolge in Frage kommt oder wer eben nicht. Da geht es einerseits um die Qualifikation, andererseits aber auch um das Wollen. Ziel ist es, dass später nur einer die Führung übernimmt. Das muss nicht zwangsläufig jemand aus der Familie sein. Sollte ein Externer besser sein, soll er den Job machen. Entscheiden soll das ein Beirat, der noch eingerichtet wird. Denn nur mit dem Besten an der Spitze ist die Zukunftsfähigkeit unseres Familienunternehmens auch wirklich gewährleistet. ■

www.kleiner-gmbh.de

HENDRIK FUCHS