

BLUE TABLE

DAS INTERVIEW

HEUTE AM TISCH:

Uwe Häberle
Erhard John
Jürgen Gaiser
Martin Keppler

DER SCHNELLE FRISST DEN LANGSAMEN!

Bei Reichert Holztechnik in Pfalzgrafenweiler trifft Industrie auf Handwerk und Innovation auf Tradition. 1946 von Wilhelm und Charlotte Reichert gegründet, produziert das Familienunternehmen heute mit 80 Mitarbeitern qualitativ hochwertige Oberflächen- und Systembauteile für die internationale Küchen- und Badmöbelindustrie, den Messe- und Schiffsbau sowie für den Wohn- und Objektbereich. Mittels digitaler RFID-Technologie kontrolliert Reichert sein innovatives Fertigungsverfahren und liefert Stückzahlen bis zur Losgröße 1 „just in time“. Das firmeneigenen Label „Black Forest Made“ zielt alle Produkte und steht für die regionale Wertschöpfung. Der Jahresumsatz 2016 lag bei ca. 8,4 Mio. Euro.



Herr Häberle, Herr John und Herr Gaiser, Sie übernahmen als langjährige Mitarbeiter das Familienunternehmen aus den Händen von Ulrich Reichert, dem Sohn des Firmengründers. Welche Herausforderungen mussten Sie bewältigen?

Uwe Häberle: Wie bei Firmenübernahmen üblich, mussten wir zunächst einen tragfähigen Businessplan erstellen und die Finanzierung stemmen. Als die Verträge unterschrieben waren, investierten wir als erstes in eine neue Softwarelösung zur Ressourcenplanung (Enterprise-Resource-Planning/ERP). Unser gemeinsames Ziel war es, Wertschöpfung ins Unternehmen zurückzuholen. Darüber hinaus begannen wir, die Kundenstruktur zu optimieren, um die Abhängigkeit von Großkunden zu verringern. Mit den Investitionen legten wir die Basis für die Neuausrichtung des ehemaligen Familienbetriebes.

Und was ist in Ihren Augen das Besondere, der Markenkern Ihres Unternehmens?

Erhard John: Neben konsumigen Produkten produzieren wir technisch anspruchsvolle, hochqualitative Produkte, die dem Kunden einen Mehrwert bieten. Aus unserem breiten Produktspektrum können die Kunden über den DIREKT-Konfigurator u.a. zwischen Lack- und Holzfronten, dreidimensionalen Anwendungen, hochwertigen Intarsien-Oberflächen und Relieffholzarbeiten wählen. Wir bieten alles aus einer Hand, produzieren, bohren, etikettieren, verpacken, liefern „just in time“ – und das in Serie oder inKommission bis zur Stückzahl 1.

Inwieweit sind Innovationen heutzutage ein Muss für Ihr traditionelles Familienunternehmen?



Im Gespräch:
Erhard John, Uwe Häberle und Martin Keppler

Erhard John: Ohne die Investitionen in das ERP-System und die darauf aufbauende RFID-Technik (Radio Frequency Identification) wären wir heute nicht mehr erfolgreich am Markt. Mit dieser Innovation besitzen wir in unserer Branche ein Alleinstellungsmerkmal. Wir bearbeiten bis zu 1.200 Kundenkommissionen gleichzeitig in der Produktions-Pipeline und wissen bei jedem einzelnen Bauteil, wo und vor allem in welchem Fertigungszustand es sich befindet.

Wie heben Sie sich durch Ihre „Innovationen“ vom Markt ab? Verschaffen Sie sich Wettbewerbsvorteile durch Ihre „Einzigartigkeit“?

Erhard John: Neben der Qualität und dem Preis entscheidet heute vor allem die Lieferzeit, ob sie den Kunden gewinnen. Ein Beispiel: Ein Kunde ruft am Montag um 12:00 Uhr an, er braucht bis Mittwoch 11:00 Uhr Bauteile für die Montage. Wir prüfen das und fangen sofort mit der Produktion an, ganz gleich, ob ein, zehn oder hundert Teile. Mit unserer abgestimmten Fertigung und den RFID-Datenschnittstellen kontrollieren wir jederzeit den

aktuellen Stand. Um entscheidende Zeit zu sparen, haben wir intelligente, digitale Systeme bei uns im Unternehmen installiert. Die Erfolgsformel heute heißt: Der Schnelle frisst den Langsamen!

Für Ihren innovativen Change Prozess sind Sie im vergangenen Jahr vom Wirtschaftsministerium als einer von 100 Orten für Industrie 4.0 in Baden-Württemberg ausgezeichnet worden. Welche Vorteile bringt diese Technologie für Sie und für Ihre Kunden?

Jürgen Gaiser: Die Auszeichnung hat uns sehr gefreut und gleichzeitig unsere Strategie bestätigt: Denn wir haben bei der gemeinsamen Übernahme 2015 bewusst auf Investition und Innovation gesetzt. Die automatisierte Erfassung von Produktionsdaten mittels ERP und die Verfolgung der Produkte auf Einzelteilebene durch RFID war damals Neuland in unserer Branche – und ist es heute noch. Dieser Schritt erforderte neben Weitsicht, klare Fokussierung auch eine Portion Mut und unternehmerisches Risiko. Das wird von den Kunden honoriert und macht uns erfolgreich. ▶



Wie stoßen Sie Ideenfindungsprozesse an und wie steuern Sie diese in Ihrem Unternehmen? Haben Sie dazu eine Innovationskultur etabliert?

Erhard John: Ideen und Innovationen stammen entweder direkt von unseren Kunden oder den Mitarbeitern. Wir drei Gesellschafter und unsere Außendienstmitarbeiter sind im ständigen Kontakt zu den Entwicklern unserer Kunden. Darüber hinaus beobachten wir sorgfältig Markttrends, auf die wir proaktiv reagieren, wie beispielsweise bei unserer Produktlinie „Reliefholz by nature“.

Wie qualifizieren Sie Ihre Mitarbeiter und binden diese als „Innovatoren“ in den stetigen Innovationsprozess mit ein?

Uwe Häberle: Neben dem notwendigen Fachwissen, das wir über Qualifizierungen, Weiterbildungen und entsprechende Seminare abdecken, legen wir besonderen Wert auf Teamfähigkeit und Kommunikation. Denn nur, wenn wir unsere Stärken kennen und gezielt für das Unternehmen einsetzen, können wir neue Ideen für den Kunden entwickeln. Das heißt, ein gutes Betriebsklima schafft das nötige Bewusstsein und den Freiraum für Innovationen.

Wie gehen Sie mit „Querdenkern“ in Ihrem Unternehmen um?

Uwe Häberle: Uns ist jeder einzelne Mitarbeiter wichtig. Angestoßen durch externe Berater veranstalten wir mittlerweile eigenständig interne Team- und Kommunikationsmeetings. Da kann jeder nach verbindlichen Regeln frei sprechen, was aus seiner Sicht gut oder auch mal nicht so optimal läuft. Mit diesem Instrument haben wir bisher sehr gute Erfahrungen

gemacht. Uns gelingt es damit zunehmend, auch „Querdenker“ einzubinden und diejenigen zum Mitmachen zu motivieren, die eher zurückhaltend und nicht so kommunikativ sind.

Welche durchgreifenden Veränderungen mussten und müssen Sie von Ihren Mitarbeitern erwarten? Forcieren Sie interne Innovationsprozesse?

Uwe Häberle: Ein klares Ja! Wir haben uns zum Ziel gesetzt, das Unternehmen in zehn Jahren als Mitarbeitergeführtes Unternehmen zu führen. Dazu müssen wir in einem ersten Schritt eine offene und kommunikative Innovationskultur etablieren. Doch wir gehen noch weiter: Bei einer Investition in eine neue Maschine im vergangenen Jahr mussten die Mitarbeiter selbst entscheiden, welche sie haben wollten. Dazu gehörte u.a. die Erstellung einer Matrix mit entsprechenden Anforderungen. Am

Ende wurde die Entscheidung gemeinsam im Team beschlossen. Dort liegt damit die volle Verantwortung. Und lernen gleichzeitig, im Sinne des Unternehmens strategisch zu denken und zu handeln.

Wie beurteilen Sie die künftige Marktentwicklung für Ihre Produkte bzw. Ihr Unternehmen in den nächsten fünf Jahren?

Jürgen Gaiser: Es wird eine Trennung zwischen Repro und Natürlichen Materialien geben. Die Nachfrage nach hochwertigen Naturmaterialien wird weiter steigen. Dank unserer innovativen Produktvielfalt und digitalen Fertigungstiefe sind wir in der Lage, diese Trends in hoher Qualität und Liefertreue zu bedienen. Unsere Diversifizierung werden wir weiter fortsetzen und damit auch künftig ein solides Wachstum für uns und unsere Mitarbeiter sichern.

Jens Walter



Uwe Häberle, Erhard John und Jürgen Gaiser führen seit Januar 2015 gemeinsam das Unternehmen. Uwe Häberle war als Berater viele Jahre für einen internationalen Konzern im In- und Ausland tätig, bevor er im Herbst 2014 zu Reichert kam. Erhard John ist bereits seit drei Jahrzehnten im Unternehmen tätig und bringt sein Wissen zu Kundenwünschen, Materialien und den Trends der Branche ein. Jürgen Gaiser komplettiert das Trio. Als Technischer Leiter kennt er die Produktion und das Fertigungsverfahren in all seinen Details. Nach der Übernahme richteten die drei Manager das Unternehmen mit strategischen Investitionen und mutigen Innovationen neu aus.