



UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Auf in die Zukunft!

Neue Teamstrukturen, Internationalisierung, Unternehmensnachfolge:
Im exklusiven Interview mit der Form+Werkzeug erklärt das Geschäftsführer-Ehepaar
Katrin und Christen Merkle, wie es seinen Betrieb für die Zukunft aufstellt.

Wie weit planen Sie im Voraus?

Christen Merkle: Unser Geschäft ist sehr schnell, wir tun uns mit längerfristigen Planungen schwer. Für die Banken müssen wir einen 3-Jahres-Plan erstellen. Aber für mein Gefühl werden die Zeiträume, die man sinnvoll planen kann, immer kürzer.

Seit einigen Jahren feiern Sie den Jahresauftakt – statt einer Weihnachtsfeier. Schauen Sie lieber nach vorne als zurück?

Christen Merkle: Das ist nicht der Grund für diese Feier. Aber sicher: Es ist sinnlos, sich allzu lange mit der Vergangenheit aufzuhalten. Wir müssen nach vorne blicken und sagen, wo es hingeht.

Katrin Merkle: Das Signal in Richtung Zukunft ist wichtiger als das in Richtung Vergangenheit.

AHP Merkle macht 50 % seines Umsatzes im Werkzeug- und Formenbau. Wie zukunftssicher schätzen Sie diese Branche ein?

Christen Merkle: Wenn dieser Anteil zurückgeht, dann liegt das sicher nicht am Werkzeug- und Formenbau, sondern daran, dass wir versuchen, uns auf andere Bereiche auszuweiten.

Sie werden dieses Jahr einen Neubau einweihen ...

Katrin Merkle: Wir haben vor knapp vier Jahren Baden Hydraulik gekauft, der Standort liegt ca. 20 km von uns entfernt. Nachdem wir noch Platz in Gottenheim haben, möchten wir alle Mitarbeiter an einem Standort vereinen.

Und in den Neubau zieht dann die Baden-Hydraulik-Mannschaft ein?

Christen Merkle: Nein. Wir werden deren Fertigung in unsere integrieren. Wir wollen vom ‚Ihr und Wir‘ zum ‚Wir gemeinsam‘.

Ein positives Signal für alle Mitarbeiter?

Katrin Merkle: Ja. Allerdings gibt es auch Probleme. Für viele verlängert sich der Arbeitsweg. Außerdem arbeiten wir in Gottenheim zweischichtig, bei Baden Hydraulik wurde bisher nur in einer Schicht gearbeitet. Wir suchen gemeinsam mit den Mitarbeitern nach Lösungen und halten Workshops ab.

Christen Merkle: Wir bieten z.B. Probearbeiten im Schicht-



© AHP Merkle

betrieb in Gottenheim an. Und es gibt Überlegungen, Kleinbusse für den Arbeitsweg zur Verfügung zu stellen. Aber im Grunde sind die Mitarbeiter offen und freuen sich auf die Integration in eine größere Einheit.

Ist der Standortwechsel auch ein Signal Richtung Zukunft?

Christen Merkle: Ja, sicher. Wir erreichen eine deutliche Kapazitätserweiterung durch den zweischichtigen Betrieb. Aber warum machen wir das? Weil wir keine Leute finden für Baden Hydraulik. Das ist eine kleine Firma – und kein idealer Standort in Waldkirch-Kollnau.

Herr Merkle, Sie haben im vergangenen Jahr zu Ihrem 50. Geburtstag verkündet, dass Sie in zehn Jahren aufhören wollen. Ist bei sechs Kindern die Übernahme gesichert?

Christen Merkle: Es gibt Interessenten im Familienkreis. Aber es ist schon ein großer Schritt für jemanden, der reinkommen muss. Im Moment versuchen wir, an einer neuen Organisationsstruktur zu arbeiten. Um einen leichteren Einstieg für den Nachfolger zu schaffen.

Katrin Merkle: Wir haben im vergangenen Jahr unsere Kinder zusammengerufen und gesagt: „Wir wollen in den nächsten fünf Jahren ein Zeichen von euch zum Thema Nachfolge.“

Wie sieht Ihre neue Organisationsstruktur aus?

Katrin Merkle: Ziel ist, dass sich die Abteilungen zu sich selbst organisierenden Teams umstrukturieren. In mehrtägigen Workshops erarbeiten die Mitarbeiter selber Regeln und Verantwortlichkeiten. Bei größeren Abteilungen arbeiten daran zwei bis drei Gruppen parallel. Und wir haben es jetzt schon mehrfach erlebt, dass die Gruppen zu gleichen Ergebnissen kommen.

Und es gibt keinen Abteilungsleiter?

Christen Merkle: Es gibt einen vom Team gewählten Teamkoordinator, der die wöchentlichen Meetings leitet. Aber das ist kein hierarchischer Vorgesetzter, eher ein Kümmerer. Außerdem ist er auf zwei Jahre gewählt, es gibt keine ‚Verbeamtung‘ mehr.

Wie funktioniert diese Struktur im Praxistest?

Christen Merkle: Die erste Abteilung mit neuer Struktur war unser 18-köpfiges Vertriebssteam, das arbeitet heute knapp eineinhalb Jahre mit diesem System. Die haben sich jetzt so organisiert, dass jeder im Prinzip alle Aufgaben übernehmen kann. Es gibt einen zentralen Pool, aus dem sich jeder seine Aufgaben holt.

Katrin Merkle: Das Wichtigste ist aber, dass die einzelnen Mitarbeiter jetzt viel motivierter arbeiten. Keiner kann heute

„Unsere Teams bestimmen ihre Regeln selbst – ohne Hierarchie.“

Katrin Merkle

mehr sagen: „Ach, mach Du das lieber.“ Wir müssen viel weniger eingreifen.

Wie lange hat es gedauert, das Konzept zu erarbeiten und zu vermitteln? ▶

Info

Katrin und Christen Merkle führen seit vier Jahren gemeinsam die AHP Merkle GmbH in Gottenheim, Nähe Freiburg. Das 1973 gegründete Familienunternehmen beschäftigt heute knapp 260 Mitarbeiter und fertigt Hydraulikzylinder. 50 % der Kunden kommen aus dem Formenbau. de.ahp.de **Messestand MEX: Halle 7, Stand B 51**

© AHP Merkle



Christen Merkle: Das Schöne ist, es gibt kein Konzept. Wir führen das Unternehmen in eine gewollte Instabilität. Wir nutzen die Schwarmintelligenz und lassen die Leute gemeinsam überlegen: Wie könnte es sein, wenn ihr frei von allen Zwängen strukturieren dürft? Man gewinnt dadurch viele neue Ideen.

Können Sie ein konkretes Beispiel nennen, was heute anders läuft?

Christen Merkle: Heute habe ich wesentlich weniger zu entscheiden als früher. Ich bekomme anstatt einer Frage immer eine Teamempfehlung von mindestens drei Leuten. Wenn jemand ein Problem hat, sucht er sich zwei Leute und diskutiert die Lösungsmöglichkeiten. Für mich ist das heute viel einfacher – in der Regel folge ich den Empfehlungen.

Sorgt das für schnellere Entscheidungen?

Christen Merkle: Auf jeden Fall. Wenn ich früher gemeinsam

„Wir müssen uns mehr trauen – für den Takt, den uns die Welt vorgibt.“

Christen Merkle

mit dem Vertriebsleiter auf einer Messe war, wurden viele Entscheidungen aufgeschoben, weil wir nicht greifbar waren. Heute entscheidet das Team eigenständig.

Wie wird die Fertigung mit der neuen Halle umstrukturiert?

Christen Merkle: Wir haben schon einige Ideen, wie die neue Fertigung aussehen kann. Wir wollen trennen zwischen auftragsbezogener und Lagerfertigung. Wenn wir beides vermischen, kann ich nicht drei Maschinen von einem Mann bedienen lassen. Wir wollen in Zukunft zwei Linien fahren und damit effizienter werden.

Wie wichtig ist Ausbildung für die Zukunftssicherung des Unternehmens?

Katrin Merkle: Sehr wichtig. Wenn wir nicht ausbilden, haben wir irgendwann keine Leute mehr, die unser System kennen. In diesem Sommer kommt ein Imagefilm von uns ins Kino – rechtzeitig vor den Sommerferien für die nächsten Bewerbungen.

Ist es schwierig für Sie, Azubis zu finden?

Katrin Merkle: Bisher nicht. Wir hatten schon im Dezember alle Ausbildungsplätze für dieses Jahr vergeben. Wir haben einen guten Ruf, bieten eine Kantine, das Fitness-Studio wird bezahlt, man kann ein Jobrad bekommen. Das spricht sich rum.

Seit zwei Jahren ist der Export bei Ihnen größer als

das Inlandsgeschäft. Wird sich dieser Trend fortsetzen? Wo wird der Anteil in zehn Jahren liegen?

Christen Merkle: Das wird noch ansteigen, weil das Ausland generell an Bedeutung gewinnt. Das Inland ist aber nicht zurückgegangen, es ist nur nicht so stark gestiegen wie der Auslandsanteil. Ich schätze, dass wir in zehn Jahren bei einem Verhältnis von 70/30 liegen.

China ist mit 20 % Umsatzanteil der wichtigste Markt nach Deutschland. Wird es dort in Zukunft auch eine Produktion geben?

Christen Merkle: Wir werden nicht darum herumkommen, eines Tages in Asien zu fertigen. Aber nicht um Deutschland fallen zu lassen, sondern um den lokalen Markt zu bedienen.

Ein heißes Eisen?

Christen Merkle: Wir waren immer ein standorttreues Unternehmen. Es geht sehr weit, wenn man in einem fremden Land nicht nur eine Vertriebsgesellschaft gründet, sondern Know-how liefert. Das hat viel mit Vertrauen zu tun. Mit Angst, Wissen aus der Hand zu geben, das man meint, exklusiv zu haben.

Wäre ein chinesischer Standort ein Problem für deutsche Kunden?

Christen Merkle: Wir müssten dann die Produkte kennzeichnen mit „Made in Germany“ und „Made in Asia“ – ich würde es auf keinen Fall vermischen.

Sie schätzen an den Chinesen die Geschwindigkeit, die Ihnen bei eigenen Mitarbeitern und Lieferanten manchmal fehlt. Werden wir diesbezüglich noch einen Wandel erleben?

Christen Merkle: Wir haben in unserem Betrieb schon viel Speed übernommen, in den letzten Jahren einen hohen Takt gefahren. Gemessen an unserer Firmengröße haben wir in den letzten Jahren sehr viel bewegt. (Anm. d. Red.: Der Umsatz aller AHP-Firmen stieg innerhalb der letzten fünf Jahre von 21 auf 42 Mio. Euro, die Anzahl der Mitarbeiter von 150 auf 260.) Dennoch ist es auch eine Konditionsfrage.

Welchen Tipp geben Sie den Werkzeugmachern für die Zukunft?

Christen Merkle: Wir haben super Formenbauer in Deutschland, auf die wir stolz sein können. Die haben sich in den letzten Jahren sehr entwickelt, sind führend, was die Qualität angeht. Die Frage ist, was können wir in Deutschland tun, damit wir uns weiterhin abheben? Diese Frage betrifft aber nicht nur die Formenbauer. Ich glaube, wir brauchen alle einen Spirit, dass wir uns mehr trauen. Wir brauchen Mut, um passende Unternehmensstrukturen zu schaffen – für den Takt, den uns die Welt vorgibt!

Das Interview führte Susanne Schröder.