

Innovationen im Familienunternehmen

Am Anfang stand eine Innovation: Als Oskar Lehmann eine Spritzgussmaschine entwickelt hatte und sich mit ihrer seriellen Produktion selbstständig machen wollte, sprang überraschend sein Partner ab. Die eigenen finanziellen Ressourcen reichten nicht aus, den Plan zu realisieren.

Statt zu resignieren, kreierte er kurzerhand eine neue Geschäftsidee, funktionierte die ursprünglich als Produkt gedachte Spritzgussmaschine zum Produktionsmittel um und fertigte damit 1961 in der nun von ihm allein gegründeten Firma Kunststoffteile.

Heute entwickelt die von ihm gegründete Oskar Lehmann GmbH & Co. KG Lösungen in Blomberg-Donop aus thermoplastischen Kunststoffen für unterschiedlichste Branchen und Aufgabenstellungen und vertreibt ihre Produkte in ganz Europa und Übersee, nach Australien, Südamerika und Singapur. Neben dem umfangreichen Standardprogramm zählen individuelle Entwicklungen und Sonderanfertigungen zum Angebot, von der Änderung bestehender Artikel bis zur Erstellung komplexer Baugruppen. Im Standardprogramm ist Lehmann längst zum Marktführer avanciert, bei den kundenspezifischen Lösungen im Sonderteilebereich hingegen muss sich der Betrieb im harten Wettbewerb mit vielen Konkurrenten messen.

Inkrementelle Innovationen im engen Kundenkontakt



Etwas komplett Neues, Radikalinnovationen also wie die von Oskar Lehmann, weiß Melanie Lehmann, Tochter des Firmengründers und Geschäftsführerin des Unternehmens, „sind heute äußerst selten“. Dennoch: Ein- oder zweimal im Jahr bringt das Unternehmen neue Produkte auf den Markt, den Gelenkleiter

zum Beispiel oder aktuell, noch in der Testphase, den Leisegleiter sowie Spezialkonstruktionen zur Höhenverstellung von Möbeln. „Hier“, so Melanie Lehmann, „sind wir die Erfinder und Entwickler. Diese Produkte resultieren ausschließlich aus unseren Ideen!“ Eine genaue Beobachtung der Endabnehmerbranche zur Identifikation von Zukunftstrends ist dafür unabdingbar.

Anders sieht der Innovationsprozess bei den kundenspezifischen Teilen aus. Hier geben die Auftraggeber vor, welche Ansprüche sie an Funktion und Formgebung stellen. Mitunter legen sie dazu Pläne vor, die so jedoch meist nicht umsetzbar sind. Das ist die Stunde der technischen Kundenberater im Hause Lehmann. Sie transformieren nicht nur die Skizzen in fertigungskompatible Zeichnungen, sondern optimieren zugleich im engen Kundenkontakt Funktibilität und Design der Produkte. Zurückgreifen können sie dabei auf langjährige Erfahrung und neuestes technologisches Know-how.

Zugute kommt den Kunden dabei, dass Lehmann die vollständige Wertschöpfungskette abdeckt: Von der Beratung und Entwicklung, über Prototyping und Musterbau, Fertigung und Produktion bis hin zur Qualitätssicherung und Logistik. Das heißt: Noch vor Auftragserteilung kann das Unternehmen schnell und kostengünstig, bei späterer Auftragserteilung auch kostenneutral, einen Entwurf anfertigen – Grundlage für die Präzisierung von Kundenwünschen oder für die endgültige Produktion. Auch für die etwaige Montage verschiedener Baugruppen ist gesorgt. Dazu arbeitet Lehmann mit Behindertenwerkstätten oder Justizvollzugsanstalten als Anbietern einfacher Montagetätigkeiten zusammen. Kunden brauchen sich darum nicht zu kümmern. Die wissen das All-inclusive-Angebot der Blomberger Firma zu schätzen. Zu vielen von ihnen bestehen, wie auch zu den Lieferanten, teils jahrzehntelange Beziehungen. So partnerschaftlich ist der Kontakt, dass einige von ihnen neu entworfene Lehmann-Produkte vor ihrer seriellen Fertigung auf ihre endgültige Marktauglichkeit hin prüfen.

Innovationsmanagement: „Offene Türen“ statt geschlossener Entwicklungsabteilung

Trotz stetiger Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen – über eine eigene Entwicklungsabteilung, die sich ausschließlich der Erfindung innovativer Produkte widmet, verfügt Lehmann nicht. Zuständig für Produktinnovationen, so Melanie Lehmann, sind im Prinzip alle direkt am Markt tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Beschäftigte aus der Produktion, hier vor allem die technische Kundenberatung, verantwortlich für die Projektbetreuung und zugleich erste Schnittstelle zwischen Kunden und Betrieb. Die Geschäftsführerin: „Es gibt kein formalisiertes Innovationsverfahren mit festgelegtem Personenkreis. Jeder steht für seinen Bereich in der Verantwortung, Augen und Ohren offen zu halten, Lieferanten- und Kundenmärkte zu beobachten, Informationen zu beschaffen und darüber nachzudenken, inwieweit sie verwertbar sind für Innovationen, aber auch zur kontinuierlichen Sicherstellung von Qualität und Wirtschaftlichkeit.“

Einmal im Jahr allerdings wird gezielt und intensiv über mögliche Neu-Kreationen diskutiert – vor der Erstellung des jährlich erscheinenden Katalogs oder Präsentationen auf Messen. Ansonsten können alle Beschäftigten ihre Ideen jederzeit vorbringen, auch gegenüber der Geschäftsleitung. Der zwanglose Austausch ist ein etabliertes Verfahren. Melanie Lehmann: „Mag sein, dass sich das Vorgehen bei wach-

sender Unternehmensgröße ändern muss, bis jetzt aber funktioniert es bestens. So war es bei meinem Vater, so ist es bei meinem Cousin, der ebenfalls Geschäftsführer ist, und so ist es bei mir: Die Türen stehen immer offen!“ Heißt: Innovationsfähigkeit ist auch eine Frage der Unternehmenskultur.

Klare Prioritäten: Marktdurchdringung statt Erschließung neuer Märkte

Mit neuen Produkten in bestehende Märkte, mit bestehenden Produkten in neue Märkte – beide Strategien sind für Lehmann eine Selbstverständlichkeit. Noch nicht praktiziert jedoch wurde bislang der Versuch, das technologische Know-how für neue Produkte in neuen Märkten zu nutzen. Obwohl, darüber nachgedacht hat Melanie Lehmann schon und dabei auch einen potenziellen Markt identifiziert: die Medizintechnik. Vom technologischen Können her wäre das Unternehmen dazu in der Lage, konkret weiterverfolgt hat sie den Gedanken aber nicht – aus guten Gründen: „Dazu müssten wir uns zunächst fundierte Marktkenntnisse aneignen und prüfen, ob wir hinsichtlich unserer räumlichen und personellen Ressourcen überhaupt über die Voraussetzungen erfüllen. Produktion für die Medizintechnik setzt zum Beispiel sterile Reinraumtechnik voraus, darüber verfügen wir verständlicherweise nicht. Hinzu kommt: In mittelständischen Unternehmen gibt es weniger Spezialisten als vielmehr Generalisten, die verschiedene Tätigkeitsfelder beherrschen und nicht auf einen Bereich fokussiert sind.“

Komplett aussichtslos ist die praktische Umsetzung der Idee dennoch nicht, steht aber auch mittelfristig nicht auf der Agenda, sondern wäre Teil einer langfristigen Planung, sagt Melanie Lehmann und spricht selbst von der „strategischen Lücke“ vieler mittelständischer Unternehmen. „Natürlich“, ergänzt sie, „überlegen wir, wie wir das Unternehmen langfristig entwickeln wollen. Doch oberste Priorität hat für uns die Marktdurchdringung, nicht die Erschließung komplett neuer Märkte!

Die Konzentration auf Kernkompetenzen hängt mit der Unternehmensgeschichte zusammen. „Wir sind langsam gewachsen und wollen Bezug halten zum Kern, zum Ursprung. Das ist es, was uns ausmacht, die langjährige, über Jahrzehnte erworbene Kompetenz! Von ihr profitieren die Kunden und das beweist sich im Markt.“ Bei allem Mut zum unternehmerischen Risiko: Neben Innovation und Qualität sind Berechenbarkeit, Zuverlässigkeit und Solidität für Melanie Lehmann die Basis des Unternehmenserfolgs: „Das ist unser ganz großer Vorteil. Auf neuen Märkten ist man einer unter vielen und muss sich erst beweisen.“ Mit ursächlich für die Entscheidung ist aber auch die Bindung des Familienunternehmens an den Standort. Melanie Lehmann: „Zur Zeit der Unternehmensgründung war in unserer Region die Möbelindustrie sehr stark vertreten. Daran haben wir uns ausgerichtet. Säßen wir in einer Region mit ausgeprägter Medizintechnologie, könnten wir uns eher an diesem Markt orientieren. Hier aber ist es nach wie vor die Möbelbranche.“

Kooperation Wissenschaft und Weiterbildungseinrichtungen

Konzentration auf Kernkompetenzen, Bezug zum Ursprung, Festhalten am Standort sind gleichermaßen typische wie erfolgreiche Verhaltensmuster von Familienunternehmen – von Stillstand trotzdem keine Spur. Die Vitalität des Betriebs zeigt sich nicht nur in steigenden Umsatzzahlen oder dem Bau einer neuen Werkzeughalle im letzten Jahr, sondern auch in der Kooperation mit der Wissenschaft, konkret mit der Fachhochschule OWL und ihrem Standort in Lemgo. An sie wendet sich das Unternehmen, wenn es um Materialanalysen oder Materialspezifikationen geht. Auch die Hochschule profitiert vom Austausch mit der Wirtschaft. Prof. Dr.- Ing. Christoph Bart, Inhaber des Lehrstuhls für Kunststoff an der FH: „Die Firma Lehmann bietet unseren Diplomanden und Doktoranden Praktikumsplätze in fast allen Unternehmensbereichen, aktuell im Qualitätswesen. Unsere Studenten bekommen so Einblick in die wirkliche Arbeitswelt und lernen, weil das Unternehmen über einen eigenen erstklassigen Werkzeugbau verfügt, auch die neuesten Techniken dieser Branche kennen. Gleichzeitig erwirbt Lehmann so die Chance auf einen Transfer neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse aus den Hochschulen in den Betrieb und kann zugleich potenzielle Fachkräfte kennenlernen.“

„Immer auf dem neuesten Stand“ – dieser Eigenanspruch der Oskar Lehmann GmbH & Co. KG gilt nicht nur für die Technologie, sondern auch für die Personalentwicklung und hier speziell für die Weiterbildung. Dazu kooperiert das Unternehmen mit dem neu gegründeten Kunststoffzentrum „I-KU OWL“, dessen Träger die Lippe Bildung eG ist. Im Beirat des Instituts sitzen neben dem Hochschullehrer Prof. Christoph Barth und einigen regionalen Großunternehmen auch Vertreter des Lütje Berufskollegs und die Firma Lehmann, stellvertretend für die mittelständische Wirtschaft. Das Institut setzt auf ein integriertes Qualifizierungsangebot für Gesellen und Meister ebenso wie für Techniker und Ingenieure. Daneben bietet es eine Plattform für fachlichen Austausch, Vernetzung und Beratung.



Als standortnahe Weiterbildungseinrichtung ist das Institut den ortsansässigen Unternehmen hoch willkommen. Zurzeit müssen Lehmann-Beschäftigte für Fortbildungen noch nach Lüdenscheid fahren. Prokuristin Anke Brunziek: „Das bedeutet weite Anfahrtswege und heißt zugleich lange Abwesenheit aus dem Betrieb. Jetzt haben wir die Weiterbildungseinrichtung direkt vor der Tür, Fahrtzeit:

zehn Minuten. So können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch mal für halbe Tage an beruflichen Fortbildungen teilnehmen.“

Neben der Weiterbildung ist die Erstausbildung wesentlicher Bestandteil der strategischen Personalentwicklung. Zwölf Jugendliche bildet Lehmann zurzeit im kaufmännischen wie im gewerblichen Bereich aus und damit über Bedarf. Anspruch ist dennoch, die Auszubildenden im Anschluss zu übernehmen: „Wir wollen nutzen, was wir zuvor an Energie in die Ausbildung investiert haben.“ Die Folge: 25 Prozent aller gegenwärtigen Beschäftigten haben ihre fachliche Ausbildung bei Lehmann absolviert, sind im Anschluss geblieben oder haben sich nach einer Anschlussweiterbildung zum Meister oder Techniker bei Lehmann zurückgemeldet. „Wir halten in der Zwischenzeit Kontakt zu ihnen, um sie später nach Möglichkeit hier wieder vernünftig zu platzieren.“

Potentialberatung: Instrument für die organisatorische Innovation

Innovatives Verhalten beweist der Familienbetrieb nicht nur im Produktbereich, sondern auch bei der Arbeitsorganisation. Dazu hat das Unternehmen eine mit Landes- und EU-Mittel geförderte Potentialberatung in Anspruch genommen, durchgeführt von „MACH2 Personalentwicklung. Arbeitsgemeinschaft der Wirtschaft für Weiterbildung und Personalentwicklung e. V.“ in Herford.

Neben Umstrukturierungen auf Meisterebene in der Fertigung, dem Neuzuschnitt der Verantwortlichkeiten und der Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Fertigung und Qualitätssicherung stand im vergangenen Jahr die Umsetzung eines Verfahrens zur Rüstzeitreduzierung (SMED = Single Minute Exchange of Die) im Zentrum der Potentialberatung. SMED beschleunigt die Reaktionszeiten auf differenzierte Kundenwünsche, erlaubt flexible Fertigung und die wirtschaftliche Produktion geringer Losgrößen. Parallel dazu wurde neben der Qualifizierung der Beschäftigten in mehrtägigen Workshops das bisher nur für die Maschinenbediener geltende Drei-Schicht-System auf die Gruppe der Verfahrensmechaniker – sie sind für die Einrichtung der Spritzgussmaschinen zuständig – ausgeweitet.

Betriebsleiter Bernd Flakowski: „Mit der Potentialberatung und der Umsetzung des für dieses Instrument obligatorischen Handlungsplans sind wir genau im richtigen Augenblick gestartet, als es mit der Wirtschaft bergab ging, denn mit Beginn der Krise hat sich auch das Bestellverhalten der Kunden geändert. Gefragt waren seitdem eher geringe Losgrößen: statt 10.000 wie zuvor zum Beispiel nur noch 2.000. Unsere Marktbegleiter können, wenn überhaupt, solche geringen Losgrößen nur mit einem erheblichen Mindermengenzuschlag fertigen. Mit dem über die Potentialberatung eingeführten verschlankten Verfahren, der Reduzierung der Maschinenstillstandszeiten und dem verkleinerten Maschinenpark können wir auf solche Zuschläge verzichten – ein eindeutiger Wettbewerbsvorteil!“

Mit Innovationen, produktbezogenen wie organisatorischen, will sich die Oskar Lehmann GmbH & Co. KG auch zukünftig – „gemeinsam mit unserer Mitarbeitervertretung“ – wie Melanie Lehmann betont – am Markt positionieren, den Standort sichern und die Stammebelegschaft halten. Die Unternehmerin: „Betriebsbedingte Entlassungen wären das Schlimmste, was wir uns vorstellen können und keiner will.“ Anders als viele andere mittelständische Betriebe hat Lehmann auch in der aktuellen Wirtschaftskrise zwei Ausbildungsabsolventen aus dem gewerblich-technischen Bereich in ein Anstellungsverhältnis übernommen. Melanie Lehmann: „Wir brauchen sie – für die Entwicklung und Fertigung innovativer Zukunftsprodukte!“

Abstract

In Nordrhein-Westfalen gibt es eine Vielzahl innovativer kleiner und mittelständischer Betriebe, darunter viele Familienunternehmen. Typisch für sie sind die Konzentration auf Kernkompetenzen, der enge Kundenkontakt, die Kooperation mit der Wissenschaft sowie eine beschäftigtenorientierte Unternehmenskultur. Ein Beispiel dafür ist die Oskar Lehmann GmbH & Co. KG in Blomberg-Donop.

Kontakt

Oskar Lehmann GmbH & Co. KG
Kunststoffverarbeitung – Werkzeugbau
Alte Chaussee 59 – 70
32825 Blomberg-Donop
Anke Brunsiek, Assistenz der Geschäftsführung
Tel.: 05236 898-588
Anke.Brunsiiek@olplastik.de
www.olplastik.de

Autor

Paul Pantel
Tel.: 02324 239466
paul.pantel@arcor.de