

Der Weg zurück

Erfolgsgeschichten eines Unternehmens sind meist einfach erzählt. Doch nicht immer ist der Weg dorthin genauso einfach. Manchmal müssen auch Global Player Rückschläge hinnehmen und sich neu ausrichten. Auch der Ventilatorenhersteller Fima aus Oberfischach hatte es in der Vergangenheit nicht immer leicht.

Fima Maschinenbau GmbH

Das Unternehmen wurde 1946 als Fischachtaler Maschinenbau gegründet und war zunächst auf die Reparatur und Herstellung von landwirtschaftlichen Maschinen spezialisiert. Im Jahr 2012 wurde die Firma von Alexander Schaeff übernommen und in die Fima Maschinenbau GmbH umfirmiert. Heute ist der Hersteller von Ventilatoren und Verdichtern Teil der Schaeff-Gruppe, die in Summe mehr als 800 Mitarbeiter zählt, davon arbeiten rund 160 Beschäftigte bei der Fima. Die Schaeff-Gruppe ist an sechs Standorten in Deutschland und an fünf im Ausland tätig (USA, China, Türkei, Brasilien und Schweiz).

Es ist noch gar nicht allzu lange her, da wäre dieser Text reichlich knapp ausgefallen. Um ehrlich zu sein, wäre er vermutlich nach wenigen Zeilen bereits zu Ende gewesen – möglicherweise genau hier!

Denn der Fima Maschinenbau GmbH, um die es im Folgenden gehen wird, ging es vor ein paar Jahren wirtschaftlich nicht besonders gut, besser gesagt: Das Unternehmen stand vor dem wirtschaftlichen Ruin. Darüber einen Beitrag in einem regionalen Wirtschaftsmagazin zu veröffentlichen, wäre der Mühe kaum wert gewesen. „Die Fima war 2001 insolvent, bereits zum zweiten Mal“, bringt es Alexander Schaeff auf den Punkt. Ihm ist es zu verdanken, dass diese Zeilen heute dennoch zu Papier gebracht werden. Denn der Unternehmer, der bis 2001 in dritter Generation im Baumaschinengeschäft tätig war, hat den Ventilatorenhersteller 2002 aus der Insolvenz geholt.

„Ich bin gerne unternehmerisch tätig“, sagt Schaeff. Nicht zuletzt deshalb sei für ihn klar gewesen, dass er nicht die Hände in den Schoß legen, sondern sich einer neuen beruflichen Herausforderung stellen würde.

Warum aber gerade in den vermeintlich erfolglosen Ventilatorenhersteller aus Oberfischach investieren? „Ein Unternehmen geht nie ohne Grund insolvent“, ist sich Schaeff sicher. Aus diesem Grund müsse man zunächst die Fehler, die in der Vergangenheit gemacht wurden, als solche erkennen und sich im Anschluss die Frage stellen, ob man es selbst besser machen und diese Fehler vermeiden

könne. Bei der Fima habe es vor allem an drei Stellen gehapert. „Erstens: Der Vorbesitzer hatte Erträge aus dem Unternehmen gezogen, nicht reinvestiert. Zweitens: Man hatte nicht ausreichend innoviert. Drittens: Es gab kein gutes Controlling“, erinnert sich der dreifache Vater auch heute noch. Punkte, die nicht problemlos zu lösen waren, aber an denen man arbeiten konnte. „Ich war überzeugt davon, dass wir den Turnaround schaffen würden. Die Fima hatte einen starken Markennamen und einen eigentlich treuen Kundenstamm und gute Produkte. Es wäre schade gewesen, dies im Sande verlaufen zu lassen“, sagt der gebürtige Langenburger.

Doch ein erfolgreicher Wandel gelingt nur mit entsprechenden Maßnahmen. „Der Fisch stinkt vom Kopf her, umso wichtiger ist es, frischen Wind in ein Unternehmen zu kriegen.“ Von alten Strukturen und Denkweisen muss man sich deshalb verabschieden – was nicht einfach ist. „Auch der Cut mit der bestehenden Geschäftsführung ist unumgänglich“, betont Schaeff. Um sich auf den neuen Markt einzustellen, hat sich der Unternehmer intensiv mit Kunden, aber auch mit der Belegschaft auseinandergesetzt. „Verständnis ist das A und O. Wer zuhört, Probleme ernst nimmt und darauf reagiert, hat die Chance, negative Erfahrungen in positive zu drehen.“

Nach und nach hat sich gezeigt, an welchen Stellschrauben gedreht werden musste, um überhaupt zukunftsfähig zu sein: Die Abläufe mussten verbessert und Produkte auf ihre Kosten hin analysiert werden. Es musste mit neuen Lieferanten zusammengearbeitet und die Konstruktion »



insgesamt verbessert werden. „Wir haben festgestellt, dass wir mit dem bestehenden Angebot am Markt auf Dauer nicht erfolgreich sein können.“ Die Entscheidung, künftig auf neue Märkte zu setzen, in Nischen zu gehen, lag daher gewissermaßen zwar auf der Hand, war jedoch auch mit einem gewissen Risiko verbunden. „Das Potenzial war ja da, es wurde aber nicht genutzt.“

Heute hat sich das Produktportfolio der Fima entsprechend weiterentwickelt: Bestand es früher vorwiegend aus einfachen Ventilatoren, so haben es die Mitarbeiter des Unternehmens heute mit hochkomplexen, kundenspezifischen Anlagen zu tun. Ventilatoren und Verdichter sollen Gase sicher von A nach B transportieren. Dabei sind es oft hochexplosive, toxische oder extrem aggressive Stoffe, die befördert werden. An Mensch und Maschine werden entsprechend hohe Anforderungen gestellt, Extremsituationen gilt es, jeden Tag aufs Neue zu meistern – denn Einsatz finden die An-

lagen insbesondere in der chemischen und der petrochemischen Industrie.

Trotz aller Erfolge, auf die die Fima in den vergangenen Jahren zurückblicken kann, gilt es auch jetzt, sich auf neue Herausforderungen einzustellen.

”

Die Auftragsbücher der Fima sind wieder ganz gut gefüllt.

Alexander Schaeff

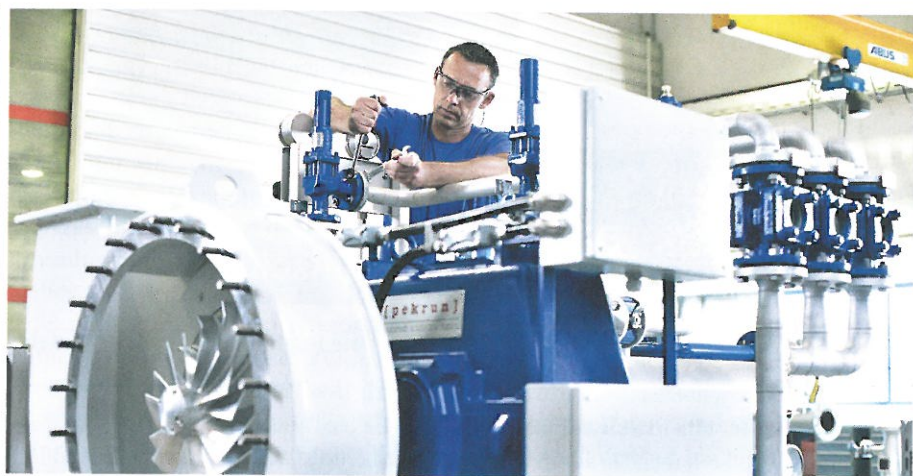
“

„2014 hatten wir ein absolutes Rekordjahr, im vergangenen Jahr mussten wir hingegen deutliche Rückgänge hinnehmen, da Kunden, vor allem die der Petrochemie, ihre Investitionen aufgrund der Schwäche des Ölpreises zurückgefahren haben“, gibt Schaeff Einblicke in die Entwicklung

des Unternehmens. Und so gilt es auch jetzt, sich erneut neu auszurichten und den Kopf nicht in den Sand zu stecken. „Langfristiges Ziel muss ein Jahresumsatz von 80 Millionen Euro sein. Um diesen zu erwirtschaften, möchte Schaeff auf eine solide Basis aus 50 Prozent Standard-Geschäft und 50 Prozent kundenspezifischen Aufträgen setzen. „Wenn wir das erreichen, haben wir mehr Selbstbestimmtheit, können Schwankungen am Markt besser kompensieren“, ist der 55-Jährige überzeugt.

Dass dies keine Zukunftsmusik ist, zeigt die aktuelle Entwicklung des Unternehmens. Der Markt stabilisiert sich wieder. „Im Vergleich zu vor zwölf Monaten sind die Auftragsbücher der Fima wieder ganz gut gefüllt. Dies führt dazu, dass wir wohl demnächst wieder Personal einstellen“, ist Schaeff optimistisch – wieder ein paar Mitarbeiter mehr, die an der Erfolgsgeschichte der Fima in Zukunft mitschreiben werden.

Lydia-Kathrin Hilpert



Innovation und Kundennähe sind bei der Fima von besonders großer Bedeutung. „Daran müssen wir stets arbeiten und dürfen nicht nachlassen“, sagt Unternehmensinhaber Alexander Schaeff.