



Kein Kühlwasser mehr: Da freut sich der Pannendienst, dass heute 65 Prozent der in Deutschland gefahrenen Autos mit der Kaco-Wasserpumpendichtung (Foto oben) ausgestattet sind. Fotos: Papenhagen (2), GP

Ideen müssen marktfähig sein

Von Dr. Otmar Zwiebelhofer
Vorsitzender von Südwestmetall



An guten Ideen mangelt es in Deutschland nicht. Im internationalen Vergleich melden die Bundesbürger sogar überdurchschnittlich viele Innovationen zum Patent an. Vor allem Baden-Württemberg tut sich hier mit 121 Patentanmeldungen je 100 000 Einwohner besonders hervor – der Bundesdurchschnitt liegt bei 59.

Wenn es aber an die konkrete Umsetzung ihrer Ideen in neue Produkte und Dienstleistungen geht, haben Deutschlands Tüftler oft ein Problem. Zwar stimmen der unternehmerische und staatliche Forschungsaufwand, doch die Rahmenbedingungen, die Erfindungen auch auf dem Markt erfolgreich werden lassen, sie passen nicht. Die Folge: In den Unternehmen liegt jedes vierte Patent brach. Mal ist es der hierzulande unterentwickelte Patentschutz, da blockiert der Amtsschimmel, ein Unternehmen zu gründen und dort fällt Existenzgründern die Beschaffung von Risikokapital schwer. Jenseits der Grenzen ist all dies oft einfacher. Und so belegt unser Land in einem Vergleich von 16 Industrieländern nur Rang elf – zu wenig für eine Volkswirtschaft wie Deutschland. Wer also Innovationen in Deutschland fördern will, muss hier ansetzen.

Doch auch mit der guten Idee allein ist es längst nicht getan: Der Geistesblitz muss umsetzbar sein. Ökonomen nennen dies Produkt- oder Marktreife. Schließlich will der Erfinder einen ordentlichen Ertrag erzielen – und das möglichst schnell. Gerade hier ist Zeit wirklich Geld, denn der Wettbewerb ist knüppelhart. Time-to-Market, so lautet das Zauberwort. Das bedeutet, dass die Zeitspanne von der Idee bis zum Vertrieb des fertigen Produktes möglichst kurz sein muss.

Wie im Beispiel nebenan machen es viele erfolgreiche Unternehmen. Kaum ist ein Produkt erfolgreich am Markt eingeführt, wird schon an der nächsten Innovation gearbeitet. Denn lange Einführungsphasen – die kann sich bei den immer kürzeren Lebenszyklen von Produkten kein Unternehmen mehr erlauben.

Kleine Dichtung hat die Kosten im Griff

Entwicklung von Kaco steckt heute in zwei von drei Autos

Talheim. Wenn es raucht, qualmt und die Lampe „Kühlwasser leer“ anzeigt, dann sollte man als Autofahrer schnell reagieren. Rechts ran und Motor aus heißt die Devise. Kaltes Wasser nachgießen war zumindest früher kritisch: Die Dichtungsringe der Wasserpumpe bestanden aus Grafit und Aluminiumoxyd und der kalte Guss konnte zum sogenannten Thermoschock, zum Brechen der Dichtungsringe, führen. Und dann floss das Wasser endgültig aus.

Besser geeignete Materialien, wie etwa Siliciumcarbid, verhindern das heute. Das verdanken die Autofahrer unter anderem der Firma Kaco, die Anfang der 90er-Jahre den Einkäufern der großen Autofirmen „hochwertige Wasserpumpendichtungen zum wesentlich niedrigeren Preis“ offerierte. Hintergrund: Man hatte eine Standarddichtung entwickelt, die für alle Automarken passt.

Ein Coup, von dem sowohl das mittelständische Unternehmen aus dem Kreis Heilbronn als auch die Autohersteller profitierten: Kaco sicherte sich Aufträge und gewann neue Kunden, die Automobilbauer mussten zwar ihre Modellpläne ändern, erhielten dafür aber modernste Dichtungen zum günstigen Preis.

Größere Stückzahlen waren der Durchbruch

Kein Wunder, dass sich die Standarddichtung zügig am Markt etablierte: 65 Prozent der in Deutschland gefahrenen Automobile sind heute mit ihr ausgerüstet.

Bessere Qualität zum kleineren Preis? Kaco konnte die Kosten senken, weil in der Produktion automatisiert wurde. Entwicklungsingenieur Klaus-Jürgen Uhrner: „Vor 1990 gab es pro Automobilbauer bis zu 50 verschiedene Gleitring-

dichtungen. Die Stückzahlen waren also relativ gering, Automatisierung bis dahin nicht rentabel. Das änderte sich mit der Einführung der Standarddichtung schlagartig. Jetzt waren höhere Stückzahlen gefragt, wir konnten die Produktion so Kosten senkend automatisieren.“

Stellten 1991 noch 128 Mitarbeiter rund 13 500 Dichtungen am Tag her, so fertigen heute die 52 Talheimer Mitarbeiter rund um die Uhr im Drei-Schicht-Betrieb mehr als das Vierfache.

Für die Kaco-Entwickler ist das allerdings kein Grund, sich auf den verdienten Lorbeeren auszuruhen.

Markus Schwerdtfeger, er ist Leiter Kühlmitteldichtungen: „Die nächste große Herausforderung wartet bereits auf uns. Ab dem Jahr 2009 wird FCKW durch CO₂ ersetzt. Dann sind auch in den Klimaanlagen weltweit andere Dichtungen gefragt. Hier wollen wir uns ein zweites Standbein aufbauen. Bis 2008 sollen unsere Neuentwicklungen serienreif sein.“

RUT KATZENMAIER

DAS UNTERNEHMEN

Die Kaco GmbH + Co. KG ist eine Tochterfirma der brasilianischen SABO-Gruppe. In Heilbronn, im benachbarten Talheim und im Werk Kirchardt produzieren insgesamt 530 Mitarbeiter Gleitringdichtungen für Wasserpumpen, Wellendichtungen für Getriebe und andere Dichtelemente. Weitere 450 Mitarbeiter fertigen in den Werken in Österreich und Ungarn für die weltweiten Abnehmer, mit Schwerpunkt Europa. Zu den Kunden gehören Automobilzulieferer, Maschinenbauer und Hersteller von Haushaltsgeräten. Für 2006 wird ein Umsatz von 95 Millionen Euro angepeilt. www.kaco.de



Sauber und in Reih und Glied. Zlata Jurcevic mit einer Palette Kaco-Standarddichtungen. Vorher wurden sie in der Qualitätssicherung genau unter die Lupe genommen.

Verpflichtung macht Eindruck

Schiltach. Berlin, München, Stuttgart – die Rekrutierung neuer Fachkräfte ist in Ballungsgebieten kein großes Problem. „Bei uns sieht das schon anders aus“, so Thomas Egenter, Personalleiter beim Schiltacher Armaturenhersteller Hansgrohe.

Was also tun? Egenter: „Um gute Nachwuchskräfte zu finden, muss man für sich werben. Gute Gehälter allein genügen nicht, auch das Betriebsklima sowie das soziale und ökologische Engagement des Unternehmens zählen.“ Gutes tun und darüber reden ist

also angesagt. Bei Hansgrohe bietet sich dafür der jährlich erscheinende Nachhaltigkeitsbericht an. Egenter: „Wir verbinden seit Jahren Ökonomie, Ökologie und Soziales miteinander, und jetzt machen wir unsere Aktivitäten eben auch publik.“ Und das summiert sich. Logisch, dass alle Aktionen öko-

nomisch vertretbar sein müssen, aber „ein Unternehmen muss sich auch seiner gesellschaftlichen Verpflichtung bewusst sein“, betont der Personalleiter.

Jobticket statt Parkplatzsuche

Ein Beispiel dafür ist der Einsatz neuer Metallisierungsverfahren. Die sind nicht nur weniger belastend für Umwelt und Mitarbeiter, sondern sparen auch Kosten. Und ökologisch geht noch mehr: Etwa der Hansgrohe-Solarturm und ein integriertes Photovoltaikwerk im Offenburger Werk.

Umwelt und sozialer Gedanke stehen auch hinter dem Jobticket. Egenter: „Wir zahlen unseren Mitarbeitern das Bus-

Der Hansgrohe-Nachhaltigkeitsbericht lockt potenzielle Mitarbeiter

oder Bahnticket zum Arbeitsplatz. Das ist umweltfreundlich, spart Geld und Nerven, denn die Parkplatzsuche entfällt.“

Gut für die Gesundheit der Mitarbeiter sind Walkingkurse und innerbetriebliche Ernährungs- und Gesundheitsberatungen.

Regionales Engagement findet sich in Spenden für die Kirchenorgelsanierung oder in der Unterstützung der Freiwilligen Feuerwehr vor Ort.

Global punktete Hansgrohe mit einer 200 000-Euro-Spende von Belegschaft und Geschäftsleitung für die Tsunami-Betro-



Der Nachhaltigkeitsbericht steht als pdf-Datei im Internet zur Verfügung: www.hansgrohe.de

fenen. Das Geld fließt in ein Waisenhausprojekt in Sri Lanka, in den Wiederaufbau von Wohnhäusern und in den Existenzaufbau von Fischern.

Das was wirklich Anreize für die Nachwuchskräfte sind, davon ist Egenter überzeugt: „Die Bewerber stöbern auf unserer Homepage und sind von unseren Aktivitäten beeindruckt. Viele wollen unter anderem deshalb für uns arbeiten. Allein der Bericht selbst zeigt also nachhaltige Wirkung!“ RKA



Studentin Tanja Breithaupt ist glücklich über das Firmenticket: „Bei den Spritpreisen bin ich froh, wenn ich nicht Auto fahren muss. Und für die Umwelt bringt es auch noch was!“



Die Sanierung der Kirchenorgel war dringend nötig. Die Hansgrohe-Finanzspritze dafür wird allen sicher im Gedächtnis bleiben.

Fotos: Sigwart (2)

DAS UNTERNEHMEN

Die Hansgrohe AG beschäftigt weltweit über 2 900 Mitarbeiter, davon 1 830 in Deutschland. Produziert werden Brausen und Armaturen für den Sanitärfachhandel.

Geliefert wird weltweit, wobei der Exportanteil bei 76 Prozent liegt. Das Unternehmen erwirtschaftete 2005 einen Umsatz von 476 Millionen Euro.