

## **„Wenn kein Wind geht: Rudern!“**

**Seit 30 Jahren steht Klaus Fischer an der Spitze der Unternehmensgruppe fischer**

**Als „Deutschlands konsequentesten Prozessoptimierer“ hat ihn eine große Zeitung einmal bezeichnet. Und tatsächlich hat Klaus Fischer jeglicher Verschwendung im Betrieb den Kampf angesagt. Seit genau 30 Jahren steht er nun als Eigentümer und Vorsitzender der Geschäftsführung an der Spitze der Unternehmensgruppe fischer, die er geformt hat zu einem hocheffizienten, weltweit agierenden Unternehmen, dessen Prozesse von den Kunden gezogen werden.**

Die „mäßige Konjunktur“, der „harte Wettbewerb“, die „schlechten Standortbedingungen“: Solche Vokabeln kommen Professor E.h. Senator mult. E.h. Dipl.-Ing. (FH) Klaus Fischer nur selten über die Lippen – schon gar nicht als Ausrede für nicht zufrieden stellende Unternehmensergebnisse. Sein Credo lautet dagegen: „Wenn kein Wind geht: Rudern!“ Soll heißen, nicht Schicksal ergeben die Hände in den Schoß legen, sondern kraftvoll die sich bietenden Chancen ergreifen. „Wir haben hier am Standort Deutschland noch so viele Potenziale“, sagt der 59-Jährige: „Wenn wir diese konsequent nutzen, müssen wir uns über schwierige Rahmenbedingungen kaum Gedanken machen.“

Als Klaus Fischer vor 30 Jahren die Geschäftsführung von seinem Vater, Unternehmensgründer Professor Artur Fischer, übernahm, waren die fischerwerke ein international tätiges, aber stark vom deutschen Markt

und von Kunststoffdübeln abhängiges Unternehmen. Das Konstruktionsspielzeug fischertechnik hatte sich zwar neben der Befestigungstechnik zu einem weiteren wichtigen Standbein entwickelt. Aufgrund hoher Marketing- und Vertriebsaufwendungen blieb hier allerdings die Ergebnisentwicklung weit hinter dem Umsatzwachstum zurück. Klaus Fischer koppelte daher den fischertechnik-Vertrieb von den Landesgesellschaften ab, um deren Ertragssituation zu verbessern, und übertrug den Vertrieb im Ausland an Importeure. Gleichzeitig konzentrierte er sich konsequent darauf, das ertragreichere Dübelgeschäft zu stärken und die Produktvielfalt in diesem Bereich zu erhöhen.

Kontinuierlich erweiterte Klaus Fischer den Befestigungsbereich. Seine führende Stellung auf dem Markt festigte fischer 1993 mit der Übernahme der Upat GmbH & Co. KG (Emmendingen), seinerzeit zweitgrößter Dübelhersteller in Deutschland. Neben den traditionellen Kunststoffdübeln gewannen Schwerlastbefestigungen aus Metall immer stärker an Bedeutung. Außerdem ergänzte er das Produktportfolio um chemische Befestigungssysteme – diese zählen inzwischen zu den am dynamischsten wachsenden Bereichen. Hierzu trug auch der Kauf des Schäume- und Silikonherstellers Rocca Chemie (Denzlingen) bei. Weitere Sortimente für Sanitär-, Heizungs- und Elektrobefestigungen, Dämmstoffdübel, Fassadensysteme und – seit Sommer 2009 – ein Holzschraubensortiment folgten.

Klaus Fischer setzte aber auch stark auf die Internationalisierung des Geschäfts, um die Abhängigkeit von der deutschen Baukonjunktur zu verringern. Neue Landesgesellschaften wurden gegründet. Heute produziert fischer in sieben Ländern, ist in 30 Ländern mit 33 eigenen Landesgesellschaften vertreten – weitere sind geplant – und vertreibt seine Produkte in über 100 Ländern. Zudem trieb Klaus Fischer

erfolgreich die Diversifizierung voran. 1982 legte er mit der Einführung der fischerCBOX, einem Aufbewahrungssystem für Musikkassetten, den Grundstein für den Einstieg ins Automobilzulieferergeschäft. Heute ist fischer automotive systems, Spezialist für Kinematikkomponenten im Autoinnenraum, zweitwichtigstes Standbein der Unternehmensgruppe. Zum Produktportfolio zählen Lüftungsdüsen, Cupholder, Display-Kinematiken, Ablagesysteme oder Handschuhfächer.

Schon früh erkannte Klaus Fischer aber auch die Bedeutung einer verbindlichen Unternehmenskultur. Bereits 1980 begann er damit, gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Leitbild zu entwickeln, das für alle im Unternehmen Tätigen verbindlich sein sollte. 1987, nach mehrjähriger Arbeit, wurde es schließlich eingeführt. Es definiert das Unternehmensziel, eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals zu erzielen, um so Arbeitsplätze zu sichern, zu gestalten und neue schaffen zu können. Und es legt die verbindlichen Unternehmenswerte fest: innovativ, eigenverantwortlich, seriös.

Damit kommt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine zentrale Rolle zu. Von ihnen wird die eingeforderte kontinuierliche Verbesserung angestoßen und gestaltet. „Offen für Neues, bereit zu Veränderungen, flexibel und schnell zu sein, sind die Grundlagen einer erfolgreichen Zukunft“, sagt Klaus Fischer: „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen doch selbst am besten, was an ihrem Arbeitsplatz funktioniert und was nicht. Sie bringen unser Unternehmen voran, indem sie jeden Tag darüber nachdenken, was wir heute besser machen können als gestern.“ Dabei lässt Klaus Fischer auch Fehler zu, denn jeder Fehler, der gemacht werde, bringe das Unternehmen voran: „Nur darf derselbe Fehler nicht zweimal gemacht werden.“

Sich selbst sieht Klaus Fischer dabei in der Rolle des Impulsgebers, aber auch der treibenden Kraft. Die Erkenntnis, dass kontinuierliche Verbesserung der Schlüssel zum Erfolg ist, hat ihn auch eine eigene Strategie entwickeln lassen, das fischer ProzessSystem, kurz: fPS. Schon in den 90er Jahren hat Klaus Fischer seinen Führungskräften gesagt: „Wenn wir unsere internationale Wettbewerbsfähigkeit und unsere Standorte langfristig sichern wollen, müssen wir unsere Strukturen gewaltig verändern.“ Vorbilder und Impulse fand er dabei in Japan, wo der Toyota-Konzern in den vergangenen Jahrzehnten die Philosophie des Kaizen (kontinuierliche Verbesserung) entwickelt und perfektioniert hatte.

Vor knapp zehn Jahren begann man bei fischer, eine eigene, ans Unternehmen angepasste Philosophie zu entwickeln: das Prinzip des schlanken Unternehmens, das Verschwendung vermeidet und Wertschöpfung steigert. Mittlerweile ist dies auch im Leitbild verankert. Im Kern geht es darum, jegliche Verschwendung zu vermeiden. Klaus Fischer ist überzeugt: „Der Kunde bezahlt uns nicht für unsere Verschwendung. Also versuchen wir alles zu eliminieren, was dem Kunden keine Wertschöpfung bringt.“

Im fischer-Alltag bedeutet dies, dass sämtliche Prozesse tagtäglich auf den Prüfstand gestellt und wenn nötig verbessert und angepasst werden – in der Produktion, aber auch in der Verwaltung, der Logistik und in jeder einzelnen Landesgesellschaft. Darin kommt ein Innovationsverständnis zum Ausdruck, das weit über die Entwicklung neuer Produkte hinaus reicht. „Innovation im Sinne von ständiger Erneuerung bedeutet weit mehr als die Summe unserer Patente“, betont der Firmenchef. Auch werden die gesamten Prozesse darauf ausgerichtet, schnell und flexibel auf die Anforderungen der Kunden reagieren zu können. „Unser Ziel ist es, nicht nur bei den Produkten,

sondern auch in unseren Prozessen „Best in class“ zu werden, um so einen zusätzlichen Nutzen für unsere Kunden zu schaffen“, sagt Klaus Fischer. Das Know-how, das fischer bei der Prozessoptimierung inzwischen gesammelt hat, führte 2004 auch zur Gründung eines eigenen Unternehmensbereichs. Die fischer consulting gibt dieses gebündelte Wissen inzwischen an externe und interne Kunden und Geschäftspartner weiter.

Dieses unternehmerische Selbstverständnis setzt natürlich qualifizierte, eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus. Deshalb legt Klaus Fischer größten Wert auf Aus- und Weiterbildung im Unternehmen. Seit Jahren bildet fischer über den eigenen Bedarf aus. Den Mitarbeitern werden zahlreiche Schulungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten angeboten. Seit gut einem Jahr werden in einem Förderpool eigene Nachwuchskräfte auf Führungsaufgaben vorbereitet. „Die Mitarbeiter müssen fähig sein, ihre Aufgaben zu erfüllen, und die Möglichkeit bekommen, sich dafür zu qualifizieren“, sagt Klaus Fischer.

Klaus Fischers außergewöhnliches Bildungsengagement beschränkt sich jedoch nicht nur auf den eigenen Betrieb. Mit zahlreichen Projekten in Kindergärten und Schulen fördert fischer die Begabung von Kindern und deren Verständnis für Technik und Wirtschaft. fischer gehört auch zu den Gründungsmitgliedern der Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland e.V., die sich neben der frühkindlichen Bildung auch die Förderung von Unternehmensgründern zum Ziel gesetzt hat. Als Kuratoriumsmitglied des Deutschen Gründerpreis bietet Klaus Fischer Jungunternehmern ebenfalls Unterstützung auf dem Weg in die Selbstständigkeit an.

Unter anderem für sein Bildungsengagement hat Klaus Fischer zahlreiche Auszeichnungen erhalten: 1999 den Ausbildungs-Oscar der

deutschen Wirtschaftsjunioren, 2007 das Bundesverdienstkreuz 1. Klasse. Für seine unternehmerischen Verdienste erhielt er den Titel des Ehrenprofessors an der Tongji-Universität in Schanghai und die Ehrensensatorwürde der Universität für Bodenkultur in Wien und der Universität Stuttgart. In Padua, dem Sitz von fischer Italia, erhielt er das Stadtsiegel, die höchste Auszeichnung der Universitätsstadt.

Trotz der starken Internationalisierung sind Klaus Fischer und sein Unternehmen dem Standort Deutschland und dem Stammsitz Waldachtal treu geblieben. Obwohl mittlerweile rund 75 Prozent des Umsatzes im Ausland erzielt werden, wird überwiegend im Inland produziert. Hier ist auch gut die Hälfte der 3800 Mitarbeiter beschäftigt. Bis heute ist fischer ein reines Familienunternehmen geblieben – und soll es auch weiterhin bleiben. Bereits 1990 übernahm er die Mehrheit der Unternehmensanteile, seit 2001 hält er 98 Prozent an der Unternehmensgruppe, seine Söhne jeweils ein Prozent. „So können wir langfristig und strategisch planen. Und wir haben kurze Entscheidungswege. Das ist ein klarer Vorteil, wenn es darum geht, schnell und flexibel auf veränderte Anforderungen zu reagieren.“