

DIE GESCHICHTE





EINE UNTERNEHMENS- GESCHICHTE MIT ZUKUNFT

Mit der vorliegenden STILL Geschichte wollen wir die Entwicklungslinien unseres Unternehmens nachzeichnen, die STILL aus kleinsten Anfängen in die Spitzengruppe der Lösungsanbieter innerbetrieblicher Logistik weltweit geführt haben. Ohne einen Kern beständiger Werte und Überzeugungen, die über mehr als neunzig Jahre von Mitarbeitern, Zulieferern und Kunden mitgetragen wurden, ist die heutige Position unseres Unternehmens nicht erklärbar. Auf der Basis dieser Werte richtet sich unser Blick in die Zukunft.

Das STILL-Unternehmensleitbild betont die Gemeinschaftsleistung als unsere besondere Stärke. Das partnerschaftliche Selbstverständnis, das die Grundlage unseres kundenorientierten Verhaltens ist, prägt auch die interne Zusammenarbeit.

Mehr denn je müssen wir Dienstleistungen und Produkte für unsere Kunden und deren regionale Rahmenbedingungen entwickeln. Die Vernetzung innerhalb der KION Group bietet uns dafür eine hervorragende Ausgangsposition. Die Zukunft gehört Anbietern ganzheitlicher Lösungen. Deshalb verbinden wir exzellente Geräte mit Dienstleistungen und Softwarelösungen, die unsere Kunden nahtlos in ihre Wertschöpfungskette und Logistikprozesse integrieren können.

Transparenz und Effizienz werden zu entscheidenden Erfolgsfaktoren. Das gilt auch für den Auftritt unseres Unternehmens nach außen. Nur Unternehmen, die jungen Fach- und Führungskräften sichtbare Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen im In- und Ausland bieten, bleiben im Wettbewerb um die Talente der Zukunft erfolgreich.

Die Zukunft gehört denen, die sich treu – jedoch flexibel genug – bleiben, um sich auf neue Marktentwicklungen einzustellen. STILL gehört zu jenen Unternehmen, die ihren festen Kern von Werten und Überzeugungen nutzen, um sich immer wieder neu zu erfinden und doch für ihre Kunden ein unverwechselbarer und verlässlicher Partner zu bleiben. Deshalb freuen wir uns auf eine gemeinsame Zukunft mit Ihnen!

STILL Geschäftsführung

INHALTSVERZEICHNIS

02 / Material- und Informationsfluss
als Innovationsmotor

24 / Erfolgsfaktor Antriebstechnik

40 / Vom Produzenten
zum globalen Dienstleister

84 / Unternehmenskultur
und wertorientierte Führung

114 / Vertrauen in die Marke STILL

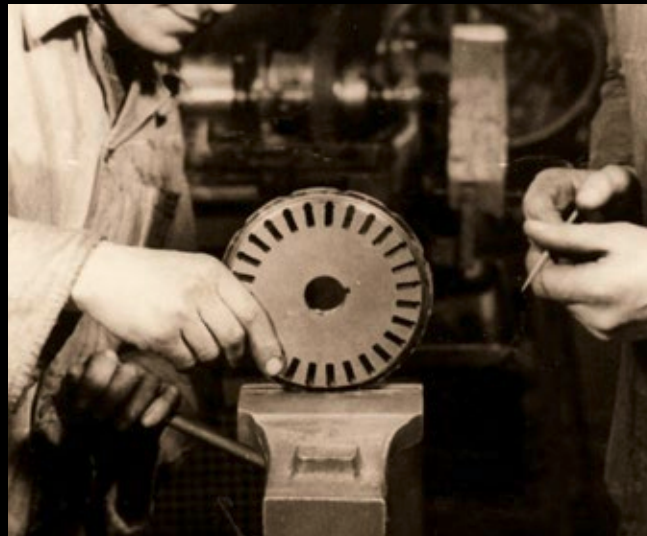


01 / **MATERIAL- UND
INFORMATIONSFLOSS
ALS INNOVATIONSMOTOR**



HANS STILL – GRÜNDER UND VISIONÄR MIT ERFINDERGEIST

„Nichts ist so mächtig wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist.“ Victor Hugo



Europa im Jahr 1920. Der Kontinent erholt sich langsam von den Folgen des Ersten Weltkrieges. Es ist eine Zeit wirtschaftlicher Berg- und Talfahrten und damit verbundener sozialer Turbulenzen. In Deutschland liefern die Krupp-Werke ihre erste selbst gebaute Lokomotive aus – eine schwere Güterlok. Die Transportkapazitäten werden europaweit wieder ausgebaut und der Güterverkehr wächst stetig. Mobilität und Beschleunigung liegen in der Luft und prägen das gesamte Alltagsleben. In Hamburg wird die Hochbahn elektrifiziert.

Mobilität und Beschleunigung liegen in der Luft und prägen das gesamte Alltagsleben.

Überhaupt wird die Elektrifizierung zur Voraussetzung für die steigende Mobilisierung und Dynamisierung der wieder erstar-

kenden Industrienation Deutschland. Und auch das Freizeitverhalten der Menschen gewinnt an Dynamik: In Berlin kommt die erste deutsche Jazzplatte auf den Markt – eine Version von „Tiger Rag“. Jazz und der Modetanz „Shimmy“ elektrisieren die Menschen jener Jahre.

Das Gesicht Hamburgs wandelt sich in den zwanziger Jahren grundlegend: Der Architekt Fritz Schumacher setzt seine städtebaulichen Visionen konsequent um und seine Backsteinbauten werden zum Markenzeichen der Stadt. Sein Architektenkollege Fritz Höger baut das Chilehaus, dessen wie ein gewaltiger Schiffsrumpf ausgebildete Fassade zu einem markanten Symbol hanseatischen Kaufmannsgeists

wird. Hamburgs wichtigstem Erwerbszweig, der Hafenwirtschaft, gelingt es in der ersten Hälfte der zwanziger Jahre, an die Erfolge der Jahrhundertwende anzuknüpfen. 1923 stellt die HAPAG ihr neues Flaggschiff, die etwas über 20.000 BRT große „Albert Ballin“, in Dienst. Das Motto des Hamburger Traditionsunternehmens lautet „Mein Feld ist die Welt“. Es ist der Auftakt einer gezielt angelegten Expansionswelle, mit der die Exportschiffahrt zum Wachstumsmotor

Hamburgs wichtigstem Erwerbszweig, der Hafenwirtschaft, gelingt es, an die Erfolge der Jahrhundertwende anzuknüpfen.

wird. Die Technisierung und Zunahme komplexer Warenströme führen zur Beschleunigung des Wirtschaftslebens und machen das Thema „Logistik“ erstmals

zum Erfolgsfaktor. Mobilität, Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und Serviceorientierung werden zu „den“ Wettbewerbsvorteilen einer – scheinbar – unbegrenzt prosperierenden Weltwirtschaft.

Geschwindigkeit zählt und „Zeit ist Geld“. Zum Beispiel bei der Reparatur der wachsenden Zahl von Elektrogeräten, die den Strom von Gütern und Waren dorthin bringen, wo er gebraucht wird. Das erkennt auch ein gerade 22-jähriger Hamburger Elektrofachmann und macht sich mit einem Reparaturbetrieb für Elektromotoren selbstständig. Mit gerade einmal zwei Mitarbeitern nimmt Hans Still seine Arbeit in der Hamburger Spaldingstraße auf. Von Anfang an hat er ein sicheres Gespür für die Bedürfnisse vor allem der mittelständischen Industrieunternehmen seiner Zeit. Die im Rahmen seines Reparaturbetriebs gewonnenen Einblicke in die Bedürfnisse und Anforderungen seiner

Mit gerade einmal zwei Mitarbeitern nimmt Hans Still seine Arbeit in der Hamburger Spaldingstraße auf.

Kunden setzt er bereits ein Jahr nach Unternehmensgründung in selbst entwickelte Produkte um. Er erkennt den steigenden

Bedarf an mobiler Elektrizitätsversorgung und trifft mit der „Lichtstation Matador“ den Nerv der Zeit. Später folgen kleine, tragbare Generatoren, die Energie überall dort liefern, wo sie gerade benötigt wird. Die Stromnetze sind damals sehr weitmaschig. Das gilt sowohl



für Deutschland als auch für den internationalen Markt. So brauchen etwa abgelegene Plantagen in tropischen Ländern eigene Stromerzeugungsanlagen. Still liefert sie in alle Winkel der Erde. So wächst das junge Unternehmen mit dem zunehmenden Bedarf seiner Kunden an mobilen Produkten und Dienstleistungen. Die dynamische Entwicklung seines Unternehmens in den Gründerjahren zeigt sich auch an den Mitarbeiterzahlen: Bereits 1924

hat er 20 Mitarbeiter, zehn Jahre später sind es 500, wieder zehn Jahre später bereits 1.000 „STILLianer“.

Einer der Gründe für diese Absatzerfolge ist, dass Hans Still sehr früh die Bedeutung von „Reklame“, also dem, was wir heute Produkt- und Unternehmenskommunikation nennen, erkennt. Werben die ersten Anzeigen noch mit dem Slogan „Schnelle Hilfe – Elektromotoren-Reparatur“, so sorgt sein erstes Erfolgsprodukt, die Lichtstation „Matador“, im damals aktuellen Stil des Art déco für die Aufmerksamkeit der Kunden. Und auch bei der direkten Kommunikation mit Großkunden und Einkäufern von Industrieunternehmen scheut er weder Kosten noch Mühen. Bereits 1924 feiert Hans Still mit seinem Produktsortiment sein Debüt auf der Leipziger Messe. Diesem Auftritt gingen umfangreiche Bemühungen und organisatorische Kraftakte des jungen Unternehmers voraus. Der Erfolg gibt ihm recht. Von nun an verfolgt er kontinuierlich jede Chance, den Bekanntheitsgrad und die Kernkompetenzen seines immer noch jungen Unternehmens in der Öffentlichkeit zu verankern. Damit ist Hans Still einer der wenigen Erfinder und Unternehmer, die ihre Werbestrategien selbst erfolgreich selbst entwickeln.



Ein Blick auf den Gründer und Erfinder vor dem Hintergrund seiner Zeit zeigt, welche Werte und Strategien für Hans Still zu Schlüsselfaktoren werden: Die beiden Phänomene „Elektrifizierung“ und „Mobilität“ verschmilzt er in visionärer Weise

zu kompakten und anwenderfreundlichen Produktentwicklungen, die leicht zu transportieren sind und

Energie dorthin bringen, wo sie kurzfristig benötigt wird. Der Erfolg der Lichtstation „Matador“ wird ebenso zum Symbol einer wirtschaftlichen Aufschwungphase mit zunehmendem Energiebedarf wie die späteren Elektrokarren mit autonomer Stromversorgung für unterschiedlichste Einsatzbereiche. Bis heute finden sich in nahezu allen Hamburger Krankenhäusern noch Notstromaggregate der Firma STILL. Dabei haben Qualität und Langlebigkeit seiner Produkte für Hans Still höchste Priorität: „Es kann immer vorkommen, dass es jemanden gibt, der etwas Billigeres liefert, aber es darf niemals vorkommen, dass jemand etwas Besseres liefert“, so sein Credo.

Bereits 1924 gibt Hans Still mit seinem Produktsortiment sein Debüt auf der Leipziger Messe.

MOBILITÄT UND ELEKTRIFIZIERUNG

„Größer, schneller, weiter“ – die Zeichen stehen auf Dynamisierung. Am 19. Dezember 1932 startet in Berlin ein neuer Schnelltriebwagen der Deutschen Reichsbahn zu seiner Probefahrt: Der „Fliegende Hamburger“ legt die 286 Kilometer lange Strecke zwischen Lehrter Bahnhof und Hamburger Hauptbahnhof in 142 Minuten zurück. Erst 65 Jahre später wird ein ICE der Deutschen Bundesbahn diese Strecke in der gleichen Zeit schaffen. Das Fahrzeug ist die Blaupause für spätere Stromlinienzüge. Sein neuartiger dieselelektrischer Antrieb verhilft dem Fahrzeug zu einer Höchstgeschwindigkeit von 160 Stundenkilometern. Zwei Jahre später startet mit der Dornier Do X das größte Flugzeug seiner Zeit zu seinem Jungfernflug – der Beginn der modernen Transportlogistik im Flugverkehr. Vor dem Hintergrund solcher Meilensteine im Personen-

und Gütertransportverkehr arbeitet

„Es kann immer vorkommen, dass es jemanden gibt, der etwas Billigeres liefert, aber es darf niemals vorkommen, dass jemand etwas Besseres liefert.“ Hans Still

Hans Still an der Expansion seines Unternehmens. Zunächst konzentriert er sich noch auf den weiteren Ausbau der Produktpalette an

fahrbaren Stromerzeugungsanlagen bis zu 10kW, um den zunehmenden Energiebedarf von Produktions- und Transportanlagen zu bedienen. Diese fahrbaren Anlagen werden ab 1935 zum festen Bestandteil des Verkaufsprogramms.

GELEBTE UNTERNEHMENSKULTUR

Neben diesen technischen Innovationen seiner Produktpalette widmet sich der Unternehmensgründer ab Mitte der dreißiger Jahre vor allem Aspekten der Unternehmenskultur und der Versorgung seiner schnell wachsenden Zahl von Mitarbeitern. Was wir heute mit dem „psychosozialen Nutzen“ einer Marke umschreiben, trifft auf einen Zeitgeist, der die positive wie die negative Seite solcher Ansätze in sich vereint. So finden 1934 bereits die ersten institutionalisierten Betriebsausflüge statt, einige Jahre später entstehen die ersten Betriebssportgruppen, die es bei STILL übrigens bis heute gibt. Bereits ein Jahr später wird

ein systematisches Vorschlagswesen für Verbesserungen innerhalb des jungen Unternehmens eingeführt. Ein Werkssanitätsdienst und ein Werksarzt gehören bei STILL zum Standard, als viele vergleichbare Unternehmen von solchen sozialen Errungenschaften noch weit entfernt sind. 1940 gründet der Unternehmer mit der „Nothilfe Hans Still e. V.“ eine unternehmenseigene Hilfsorganisation für in Not geratene „STILLianer“. Sie besteht bis heute. Der Verbesserung von Bildung und Information seiner Mitarbeiter dient die ein Jahr später gegründete

1940 gründete der Unternehmer mit der „Nothilfe Hans Still e. V.“ eine unternehmenseigene Hilfsorganisation für in Not geratene „STILLianer“.

Werksbibliothek; die ersten kostengünstigen Werkswohnungen werden 1943 bezogen. Sicher steht Hans Still mit diesen und anderen Initiativen auch in der Tradition

eines patriarchalischen Unternehmertyps des 19. Jahrhunderts, doch erkennt er dabei vor allem den Wettbewerbsvorteil, den loyale Mitarbeiter für ein stark expandierendes Unternehmen bedeuten. Das Denken und Handeln Hans Stills steht aber auch im Zusammenhang mit Zeitströmungen, die das Bild Deutschlands in der Welt bald fundamental verändern und für lange Zeit prägen werden.

UNTERNEHMER IN DER KRIEGSWIRTSCHAFT

Hans Stills unternehmerische Dynamik steht seit Anfang der vierziger Jahre im Kontext von Tendenzen, die mit ihrer Umdeutung von Werten wie „Gemeinschaftsgefühl“ und „Zusammenhalt“ zu übersteigerten völkischen Philosophien den Boden für den aufkommenden Nationalsozialismus bereiten. So gesehen sind seine Initiativen für Betriebssportgruppen, gemeinsame Firmenausflüge und ein betriebs-eigenes Sozialwerk auch Vorboten politischer Strömungen, die in ganz andere Richtungen zielen. Das macht die Initiativen an sich noch nicht verdächtig, doch gerät auch der Mensch und Unternehmer Hans Still in den Bann des aufkommenden Nationalsozialismus. Hinzu kommt, dass sich STILL zunehmend zum Hersteller rüstungsrelevanter Produkte entwickelt. Das Unternehmen produziert unter anderem

Flakscheinwerferbatterien und wird deshalb als „kriegswichtig“ eingestuft. Hans Still wird Mitglied der NS-Organisation und bekleidet später das Amt eines Wehrwirtschaftsführers. Zu Beginn des Jahres 1945 ist die Belegschaft bei STILL auf fast 1.500 Mitarbeiter angewachsen. STILL wird damit zu einem wichtigen Akteur der Kriegs- und Rüstungswirtschaft. Die Kapazitäten werden kontinuierlich erweitert und so kommt es seit Beginn der vierziger Jahre zu einer Verdreifachung des Produktionsausstoßes.

Spätestens seit 1942 sehen sich immer mehr Unternehmen – neben der Bedrohung durch kriegsbedingte Bombenangriffe – mit einem massiven Arbeitskräftemangel konfrontiert. Nahezu alle wehrtauglichen Männer werden eingezogen und die deutsche Kriegswirtschaft setzt zunehmend auf aus dem Ausland deportierte Zwangsarbeiter. Bis Ende 1944 sind rund 7,5 Millionen Menschen als Zwangsarbeiter in deutschen Betrieben tätig – das sind fast 20% der gesamten Beschäftigten. Trotz der schwierigen Quellenlage ergeben Recherchen der Linde AG aus dem Jahr 2004, dass bei STILL zeitweise 30 Zwangsarbeiterinnen

Bis Ende 1944 sind rund 7,5 Millionen Menschen als Zwangsarbeiter in deutschen Betrieben tätig – das sind fast 20% der gesamten Beschäftigten.

beschäftigt waren. Sie kommen aus Belgien, Frankreich, Griechenland, Holland, Italien, Jugoslawien, Kroatien, Lettland, der Tschechoslowakei und der Ukraine.

Die Linde AG leistet auf Initiative ihres Vorstandsvorsitzenden Prof. Dr. Reitzle auch im Namen des Unternehmens STILL Ausgleichszahlungen an den von der Bundesrepublik und der deutschen Industrie gebildeten Ausgleichsfonds.

DYNAMISIERUNG DER LOGISTIK IM „WIRTSCHAFTSWUNDER“

Mit dem Zusammenbruch Deutschlands am Ende des Zweiten Weltkriegs schlägt auch für das Unternehmen STILL die „Stunde null“. Etwa die Hälfte der Hamburger Produktionsstätten ist infolge von Kriegseinwirkungen zerstört. Unter schwierigen Rahmenbedingungen

beginnt die auf 500 Mitarbeiter geschrumpfte Belegschaft mit dem Wiederaufbau. Zunächst kehrt das Unternehmen zu seinen Wurzeln zurück und nimmt mit der Reparatur von Elektromotoren und Transformatoren den Betrieb wieder auf. Weder das Wissen noch

Etwa die Hälfte der Hamburger Produktionsstätten ist infolge von Kriegseinwirkungen zerstört.

die Erfahrung aus den bisherigen Innovationen und Produkten ist verloren gegangen. Gerade der Bedarf an Transportlogistik und

mobiler Stromversorgung beim Wiederaufbau ist so groß wie in den Gründerjahren des Unternehmens. Hinzu kommt der allgegenwärtige Mangel an Treibstoff.

So führt die Verbindung von elektrotechnischem Know-how und einem klaren Blick für die aktuellen Bedürfnisse des Marktes zum ersten Erfolgsprodukt der Nachkriegsjahre: Zu Beginn des Jahres 1946 präsentiert ein von Hans Still gegründetes Entwicklungsteam den Elektrokarren EK 2000, ein elektrisch betriebenes Transportfahrzeug mit 2 t Tragfähigkeit. Robust, wendig und unabhängig von teuren fossilen Brennstoffen wird dieses Fahrzeug zum Wendepunkt in der Ausrichtung des Unternehmens nach dem Krieg. Ab jetzt setzt STILL auf Mobilität und dabei gezielt auf das Thema „Flurförderzeuge“. Die Fertigung reiner Stromgeneratoren tritt in den Hintergrund und wird 1969 ganz eingestellt.

Erstmals verbindet STILL seine Kompetenz in den Bereichen elektrische Antriebe, Mobilität und Transport und legt damit den Grundstein für den bis heute anhaltenden Erfolg. Immer neue technische Ideen zeichnen die Elektrokarren und Flurförderzeuge jener Zeit aus. Etwa die neuartige Einzelradfederung und eine Knüppelkupplung. Beide Innovationen werden zum Patent angemeldet. Auch das ein Wesenszug, der STILL bis heute prägt. So hält das Unternehmen gegenwärtig rund 2.000 Patente an technischen Entwicklungen. Dass STILL mit diesen Fahrzeugen auch die Nachfrage potenzieller Großkunden richtig einschätzt, zeigt ein Auftrag der Deutschen



Bundesbahn: 1947 ordert das Unternehmen den Elektrokarren EK 2000 in großer Stückzahl. Noch heute prägen die Nachfolgefahrzeuge dieses Klassikers den Warentransport auf den Bahnsteigen deutscher und europäischer Bahnhöfe. Von hier aus ist es nur noch ein kleiner Schritt zum nächsten Erfolgsprodukt: ein

Das Unternehmen STILL hält gegenwärtig rund 2.000 Patente an technischen Entwicklungen.

Dreirad-Schlepper, der in großen Stückzahlen als „Muli Mobil“ bald das Bild in vielen Industriebetrieben und Lagerhallen der jungen Bundesrepublik prägen wird.

MITARBEITERORIENTIERUNG

Für Hans Still sind seine Mitarbeiter aktive Mitgestalter der Zukunft seines Unternehmens. Seit Beginn des Unternehmens diskutiert und entwickelt er kontinuierlich im Dialog mit seinen Kollegen Ideen und Visionen für innovative Produkte. Diese Teams stehen am Beginn einer langen Reihe von Mitarbeitern, deren Talent und Erfindergeist Still nicht nur früh erkennt, sondern gezielt fördert, und die er eigenver-

antwortlich agieren lässt. In dieser Tradition steht auch Dr. Friedrich Jungheinrich, der zunächst die Arbeitsvorbereitung leitet, in der Werkzeuge für die Produktion entwickelt werden. 1941 übernimmt er dann

Seit Beginn des Unternehmens diskutiert und entwickelt Hans Still kontinuierlich im Dialog mit seinen Kollegen Ideen und Visionen für innovative Produkte.

die Leitung des Vorrichtungshauses und der Normung. Später gibt er dem Unternehmen als Produktentwickler wichtige Impulse. Dass er einmal zum Mit-

gründer eines der wichtigsten Mitbewerber werden soll, nimmt Hans Still im Interesse des Fortschritts in Kauf. „Konkurrenz belebt das Geschäft“. Auch spätere Entwicklungschefs werden – weit über die Ära des Gründers hinaus – ähnlich wichtige Rollen spielen.

Wichtigstes Ergebnis der Arbeit dieses Entwicklungsteams ist 1949 der erste Gabelstapler aus dem Hause STILL. Der EGS 1000 markiert den Beginn der eigentlichen Kernkompetenz von STILL – bis heute: anwenderfreundliche Ingenieurskunst, die auf die wachsenden logistischen Bedürfnisse der Wirtschaft hin entwickelt wird.

SERVICEMANNSCHAFT

Innovative, mobile Produkte sind die eine Seite der Medaille. Die andere bildet die durch einen zuverlässigen wie schnellen Kundendienst entstehende langfristige Kundenbindung. Diese Wechsel-

Ende der vierziger Jahre kommen auf Still-Initiative hin VW-Busse als Kundendienstfahrzeuge im STILL-Look zum Einsatz.

wirkung erkennend, stellt Hans Still parallel zur Geräteproduktion seinen Kunden ein maßgefertigtes Serviceangebot zur Seite. Mit dem Schlagwort

„Schnelle Hilfe“ signalisiert er seinen Kunden bereits in einer der ersten Werbeanzeigen, dass er sie bei Problemen nicht im Regen stehen lässt und darüber hinaus bei der Integration seiner Produkte in ihren Betriebsablauf logistisch berät. Dass Service vor allem auf die Straße gebracht werden muss und die Servicetechniker im besten Fall auch

mobile Botschafter der Marke STILL sind, ist Hans Still von vorn herein klar. Bereits Ende der vierziger Jahre kommen auf seine Initiative hin deshalb VW-Busse als Kundendienstfahrzeuge im STILL-Look zum Einsatz. Die einheitliche Kleidung der Servicetechniker in den Unternehmensfarben sorgt für den nötigen Wiedererkennungswert. Mit ihren Erfahrungsberichten von den Einsätzen sorgen die Servicetechniker auch für wichtige Impulse bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Denn wer könnte die aktuellen Bedürfnisse der Kunden besser erkennen als Servicetechniker, die quasi alle Abläufe ihrer Kunden kennen. Wenn heute bei STILL Servicemannschaft und Vertriebsteams kontinuierlich im partnerschaftlichen Dialog stehen, steckt dahinter nicht nur ein an immer schneller wechselnden Kundenbedürfnissen orientiertes Vermarktungskonzept. Vielmehr zeigt das Prinzip „PartnerShip“, wie der ganzheitliche Blick und Zusammenhang von Produktqualität, Beratungskompetenz und Service die Marke STILL bis heute prägen. Das gilt nach wie vor auch für den markenkonformen Außenauftritt der Servicemannschaft: Auch wenn der in den achtziger Jahren eingeführte und fast zum Kult gewordene Dachstapler auf den Servicefahrzeugen der aerodynamischen Rücksicht auf den erhöhten Kraftstoffverbrauch jüngst zum Opfer fiel – die Bedeutung der Servicetechniker als unverzichtbare Markenbotschafter bleibt bestehen.

GLOBALE INNOVATIONSODYNAMIK

Unabhängig von Produkttypen gilt für STILL jetzt und in Zukunft: Den künftigen Anforderungen global agierender Unternehmen auf der Spur bleiben, heißt, die Perspektive der Produktentwicklung auf langfristige, globale Entwicklungs- und Nachfragetrends auszurichten. Die zunehmende Verknüpfung von Transport- und Logistikaufgaben mit parallel laufenden globalisierten Informationsströmen ist Spiegelbild einer generellen zivilisatorischen Entwicklung. Wer Partner auf Augenhöhe seiner Kunden bleiben will, muss diese Phänomene und Trends in seine Produktentwicklung einfließen lassen. Die möglichst genaue Kenntnis

künftiger globaler Herausforderungen im thematischen Kontext von „Logistik“ ist Voraussetzung für künftige unternehmerische Erfolge.

Dabei lassen sich die Veränderungen im internationalen Transportwesen gerade in Hamburg – also direkt vor den Werkstoren von STILL – sehr genau beobachten. Nämlich bei der Entwicklung des Hamburger Hafens im Rahmen der letzten vierzig Jahre. 1958 setzt der ameri-

kanische Reeder Malcolm McLean erstmals Container als Transportmittel ein, zunächst nur an der Ostküste der USA. Diese Innovation ermöglicht fortan die Standardisierung des internatio-

nal Transportwesens und zeigt auch in den europäischen Häfen schnell Wirkung: Sind im Hamburger Hafen in den sechziger Jahren die Kriegsschäden gerade so weit beseitigt, dass der Umschlag- und Lagerbetrieb wieder störungsfrei funktioniert, so muss zu der Zeit der Hafen völlig neu konzipiert und von Grund auf umgebaut werden. Der Containerverkehr erobert Europa und die konventionellen Hafenanlagen sind der neuen Umschlagtechnik nicht mehr gewachsen. Mit-

hilfe gewaltiger Investitionen entsteht jener leistungsfähige Containerhafen, den heute jeder mit dem Hamburger Hafen assoziiert. Modernste Transporttechnik –

nicht zuletzt von STILL – hält dieses komplexe Gebilde im Vierundzwanzigstundentakt in Bewegung. Als Ende der siebziger Jahre aus einem elektronischen Netzwerk zwischen amerikanischen Universitäten das World Wide Web entsteht und Anfang der achtziger Jahre seinen Siegeszug um die Welt beginnt, wird es möglich, die Material- und Warenströme in Echtzeit mit dem dazugehörigen Informationsfluss zu verbinden. Die heute selbstverständliche Online-Steuerung aller für ein Unternehmen und seine Partner relevanten Daten und Materialbewegungen begreift STILL früh als Herausforderung und

schaft in der Folge leistungsfähige Instrumente, die beide Ebenen – also Material- und Informationsfluss – verbinden und in Echtzeit transparent machen. Heute bietet STILL mit Angeboten wie einem plattformunabhängigen Materialfluss-Managementsystem eine in sich geschlossene Infrastruktur, die den steigenden Anforderungen nach Transparenz aller innerbetrieblichen Logistikbewegungen in Echtzeit gerecht wird.

Alle Prognosen weisen darauf hin, dass wir – global gesehen – am Übergang zu einer „postindustriellen Gesellschaft“ stehen. Entwicklung und Produktion etablieren sich immer öfter in weit voneinander entfernten Regionen – eine „Wissensgesellschaft“ steht Ländern und Regionen gegenüber, die als „Werkbänke der Welt“ immer dorthin ziehen, wo die Fertigungskosten gerade am niedrigsten sind. Konkret auf STILL bezogen heißt das: Die künftigen Gewinner werden diejenigen Unternehmen sein, die mit intelligenten Lösungen den komplexeren logistischen Bedarf weltweit agierender Unternehmen mit Produkten und Dienstleistungen vor dem Hintergrund steigender Energiekosten und Ressourcenverbrauchs beantworten. Der Trend zu Technologien, denen die Balance von Ökonomie und Ökologie gelingt, wächst. Dieser Punkt wird zunehmend wettbewerbsrelevant. Gerade in den



aufstrebenden Volkswirtschaften der früheren „Schwellenländer“ nimmt die Geschwindigkeit zu, mit der bei Geräten und Dienstleistungen auch und vor allem ökologischer „Mehrwert“ eingefordert wird. Das vielzitierte Prinzip „global denken, lokal handeln“ bildet auch bei STILL die Richtschnur, wenn es um die globale Ausrichtung künftiger Kompetenzfelder geht. Denn mit der globalen Ausdehnung der Angebote wächst auch die Anzahl kleinerer, lokaler Märkte, deren Bedürfnisse vom globalen „Mainstream“ deutlich abweichen. Etwa bei den Themen „Nachhaltigkeit“ und „Umweltverträglichkeit der Produkte und Dienstleistungen“. Die Erfahrung zeigt: Auch wenn Länder oder deren Volkswirtschaften zu Beginn eher wenig auf die ökologische Relevanz von Logistikprodukten achten, wird im zweiten Schritt gerade dieser Aspekt wettbewerbsrelevant. Die Frage der Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit wird die künftig entscheidende sein. Eine „Green Economy“ als Versuch, tragfähige Brücken zwischen Ökologie und Ökonomie zu bauen, wird „das“ Zukunftsthema. STILL wird dieser Entwicklung mit energiesparenden Technologien wie dem „Blue-Q“, dem intelligenten Autopiloten für Wirtschaftlichkeit und Umweltverantwortung gerecht, zu jener Zeit ein Novum in der Branche. Auf Knopfdruck wird ein Effizienzmodus am Stapler aktiviert, der dort zur Energieeinsparung führt, wo es den aktuellen Arbeitsprozess nicht beeinträchtigt.

Gerade an diesem Punkt kann STILL auf langjährige Erfahrungen mit elektrischen Antrieben und damit bei umweltverträglichen Antriebstechniken zurückgreifen und so zum Innovationsmotor werden. So bildet der im Jahr 2011 vorgestellte serienmäßige Hybridantrieb im RX 70 Hybrid die Spitze einer gezielt auf energieeffiziente Antriebe fokussierten Entwicklungslinie.

Der im Jahr 2011 vorgestellte serienmäßige Hybridantrieb im RX 70 Hybrid bildet die Spitze einer gezielt auf energieeffiziente Antriebe fokussierten Entwicklungslinie.

Auch diese Entwicklung basiert auf einer generischen Entwicklungslinie der eigenen Produktpalette. Mit den dieselelektrischen Staplern verfügt STILL bereits

Anfang der fünfziger Jahren über alle wesentlichen Voraussetzungen für einen künftigen Hybridantrieb. Dafür bedarf es nur noch eines Batteriepuffers zwischen den beiden Antriebssystemen. 1983 folgt mit dem R 70, der Komponenten der Hybridtechnologie nutzt, der Vorläufer des heutigen Serienfahrzeugs RX 70 Hybrid, der auch im Hamburger Hafen für eine ausgeglichene Ökobilanz sorgt. Doch die Entwicklung geht weiter: Die Brennstoffzelle als Antriebsmodul der Zukunft kann der Beginn eines nächsten Kapitels dieser Erfolgsgeschichte sein.

ZUKUNFTSPRODUKTE

Das Lernen von zunächst als Prototypen gedachten Innovationsträgern durch die schrittweise Übernahme technologischer Details in neue Geräte ist für STILL Dreh- und Angelpunkt seiner bis zu den Anfängen des Unternehmens zurückreichenden Innovationsstrategie. So führt die Kompetenz im Bereich der Elektrogeneratoren („Matador“) in Kombination mit Fortschritten in der Antriebstechnik zum Elektrokarren (EK 2000), diese wiederum kombiniert mit hydraulischen Elementen zur Entwicklung des ersten Gabelstaplers (EGS 1000). Diese Strategie der Produktentwicklung zeigt auch der Reigen von Welt- und Branchenneuheiten, die zunächst in einzelnen Prototypen oder Referenzprodukten eingesetzt werden und sich später als Branchestandard etablieren. Das gilt für das 1970 eingeführte elektronische Diagnose-



system für STILL-Servicetechniker über das 1977 eingeführte Freisicht-Hubgerüst, den seitlichen Batteriewechsel bis hin zum 1999 eingeführten „Joystick“, der heute zum Branchenstandard zählt. Vor diesem Hintergrund ist es nur konsequent, mit dem Konzeptfahrzeug RXX im Jahr 1998 einen Innovationsträger zu präsentieren, dessen eiförmiges Design ebenso Aufsehen erregt wie seine technischen Feinheiten. Die strategische Entscheidung, die durchaus hohen Investitionen in ein Konzeptfahrzeug zu investieren, amortisieren sich nicht nur durch die Übernahme einzelner Features in die darauf basierenden Produktneuerheiten. Der RXX trägt zur öffentlichen Wahrnehmung von STILL als Premium-Anbieter mit dem Anspruch auf Technologieführerschaft wesentlich bei.

Der bis dato jüngste Wurf ist die Konzeptstudie cubeXX, die nicht weniger will als die Fusion von Gegengewichtsstapler, Nieder- und Hochhubwagen, Horizontalkommissionierer und Doppelstockfahrzeug sowie Routenzug. Die Vereinigung von Geräten also, die bisher in der Branche jeweils eine „eigene Welt“ mit eigenen Produkt- und Markentraditionen bildeten. Die Vision ist, unter dem Leitgedanken „6 in 1“ einen intelligenten Würfel zu entwickeln, der schwebend und lautlos durch Lagerhallen gleitet und, von einem Netzwerk gesteuert, möglichst viele Funktionen in sich vereint. Hinter der Designstudie steht die Strategie, Arbeitsalltag und Wertschöpfungsketten der Zukunft anhand von Szenarien und Prognosen konsequent vorauszudenken und dafür flexible Geräte und Dienstleistungen zu entwickeln.

LÖSUNGSORIENTIERUNG

Die Anforderungen an Industrie- und Logistikunternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit nehmen zu. Mehr und mehr Kunden fragen bei ihren Partnern nach Angaben zur Ökobilanz

ihrer Produkte und Dienstleistungen. Diese Frage wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Die Aufgabe der Zukunft lautet deshalb, diese Anforderungen an Nachhaltigkeit bei Produktentwicklung und Leistungsportfolio zu berücksichtigen, ökologische Visionen zu integrieren und mit den sich aus Bevölkerungsentwicklung und Urbanisierung resultierenden Rahmenbedingungen zusammenzuführen. Denn diesen unaufhaltbaren Entwicklungen unterliegen Kunden wie ihre Dienstleister gleichermaßen.

Die Zukunft gehört deshalb nicht Produkten oder Dienstleistungen, die für ein in sich abgegrenztes Segment geschaffen wurden, sondern über den Tellerrand hinausblicken und benachbarte Bereiche ein-

binden. Für dieses „vernetzte Denken“ gibt es, wie wir sehen, in der Tradition von STILL viele Belege. Ein Beispiel der lösungsorientierten Entwicklungspolitik von STILL ist die permanente

Beschäftigung mit der Frage, wie die Energie effizient und ökologisch verantwortbar in den mobilen Geräten gespeichert werden kann. Das gilt für den Bereich der Antriebstechniken wie auch für die Frage, wie Elektromotoren künftig durch leichtere, aber zugleich effizientere Batterien mit Energie versorgt werden können. Sind Batterien heute schwer und dienen deshalb auch als Gegengewicht bei Staplern, haben sie vor allem den Nachteil langer Ladezeiten. Die neuartigen Lithium-Ionen-Batterien sind nicht nur weitaus leichter als herkömm-

liche Energiespeicher, sie erlauben durch ihr geringeres Volumen auch neuartige Bauformen. STILL baut konsequent auf den zukünftigen Einsatz

dieser effizienten Energiespeicher, die gerade bei einer hohen Anzahl von Touren ihr Potenzial entfalten. Doch STILL geht beim Ziel der unabhängigen Energieversorgung seiner Geräte noch einen Schritt

Die Zukunft gehört nicht Produkten oder Dienstleistungen, die für ein in sich abgegrenztes Segment geschaffen wurden, sondern über den Tellerrand hinausblicken und benachbarte Bereiche einbinden.

Mit dem Einsatz einer Brennstoffzelle an Bord nehmen die damit ausgestatteten Geräte ihr eigenes Kraftwerk mit auf den Weg.

weiter. Mit dem Einsatz einer Brennstoffzelle an Bord nehmen die damit ausgestatteten Geräte ihr eigenes Kraftwerk mit auf den Weg. Die elektrische Energie für Antrieb, Fahren, Hydraulik und die Anbaugeräte entsteht durch die Reaktion von verdichtetem Wasserstoff und Sauerstoff aus der Luft. Als „Abgas“ entsteht nur reines Wasser in Form von Wasserdampf. Dabei bleibt der Platzbedarf aller benötigten Komponenten im Rahmen des sonst für eine Batterie benötigten Volumens. Einmal mehr untermauern Flurförderzeuge mit Brennstoffzellen den Anspruch von STILL, lösungsorientiert zu arbeiten und seinen Kunden effiziente wie zukunftsfähige Wege aufzuzeigen.





02 / ERFOLGSFAKTOR ANTRIEBSTECHNIK

ELEKTROMOTORISCHE ANTRIEBE ALS FUNDAMENT VON STILL

„Das elektromagnetische Prinzip von Siemens und die Verbrennungsmotoren von Otto und Diesel haben die Welt mehr verändert als die Theorien von Marx und Lenin.“ Eberhard von Kuenheim, ehem. Vorstandsvorsitzender der BMW AG

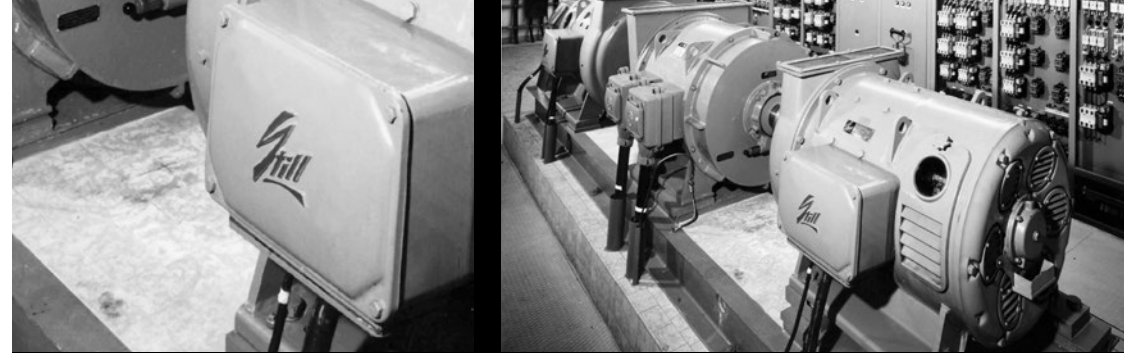
Fragt man Anwender auf Kundenseite oder auch Servicetechniker nach den wichtigsten Vorteilen von Elektroantrieben, bekommt man meist übereinstimmende Antworten: Elektromotoren bestehen im Vergleich zu Dieselmotoren aus weit weniger Teilen und sind deshalb

in der Wartung einfacher und damit kostengünstiger. Hinzu kommt, dass sie im Betrieb keine Abgase erzeugen und somit besonders umweltfreundlich sind –

vor allem wenn sie mit Ökostrom betrieben werden. Bei einem hohen Wirkungsgrad sind sie geräuscharm – ein wesentlicher Vorteil bei Betrieb in Innenräumen.

Am Beginn des heutigen Unternehmens STILL steht also nicht umsonst ein Reparaturbetrieb für Elektromotoren und darauf aufbauend die Produktion von Generatoren. Denn Elektromotoren – ob mit Gleichstrom oder mit Wechselstrom betrieben – setzen durch eine Drehbewegung elektrische Energie in mechanische um und sind daher das Gegenstück zu einem Generator.

Hans Still weiß um die beiden Seiten der Medaille „Generator – Elektromotor“ und so steht der Schritt, seine ersten Transportfahrzeuge mit Elektromotoren auszustatten, am Beginn einer Entwicklungslinie, die



bis zu den heutigen, technologisch differenzierten Entwicklungen des Unternehmens STILL im Bereich elektromotorische Antriebe führt. Da Elektromotoren ohne Kupplung und Schaltgetriebe auskommen, ist auch der Fahrkomfort höher. Im Vergleich zu Verbrennungsmotoren zeichnen sich Elektromotoren zudem durch geringere Betriebskosten aus. Die Energiekosten sind geringer, der Wartungsaufwand ebenso, dazu kommt eine hohe Lebensdauer. Aus seinen Gesprächen mit Reparaturkunden kennt Hans Still die Schwachstellen existierender

Geräte in der täglichen Anwendung.

Aus seinen Gesprächen mit Reparaturkunden kennt Hans Still die Schwachstellen existierender Geräte in der täglichen Anwendung.

Die Kompaktheit und robuste Bauart der ersten Produktentwicklungen aus dem Hause STILL sind also Ergebnis eigener Erfahrungen

mit den Kunden der ersten Stunde. Fragt man heute Industriekunden nach ihren Entscheidungskriterien beim Kauf von Flurförderzeugen, rangieren Kompaktheit und robuste Bauart nach wie vor auf den ersten Rängen.

ENTWICKLUNGSLINIEN

ELEKTROMOTORISCHER GERÄTE BEI STILL

Der Elektrokarren „EK 2000“ und der darauf folgende Dreiradschlepper „Muli Mobil“ markieren den Wandel von STILL zum Hersteller von „Flurförderzeugen“. In den Lagerschuppen des Hamburger Hafens wird das Muli Mobil zum unentbehrlichen Helfer der damaligen Transportarbeiter. Bis zu zehn Anhänger zieht das wendige Elektrofahrzeug und ist damit ein früher Vorläufer des heutigen STILL Routenzugs.

Der Entwicklungsschritt vom Dreiradschlepper zum ersten Gabelstapler scheint zunächst nicht groß, doch ist bis Mitte der fünfziger Jahre der Gabelstapler in Europa praktisch unbekannt – zumindest solche aus einheimischer Produktion. Die ersten Impulse bekommt der Gabelstaplermarkt in Europa im Jahr 1946. Damals verkaufen die amerikanischen Besatzungstruppen Gabelstapler aus Armeebeständen an

deutsche Unternehmen. Dabei handelt es sich überwiegend um Modelle der Marke Clark. Der amerikanische Schraubenfabrikant Eugene Clark baut bereits 1917 verbrennungsmotorisch betriebene Plattformwagen und entwickelt daraus 1922 einen Hubwagen, den er „Truclift“ nennt und 1924 zum ersten richtigen Gabelstapler weiterentwickelt.

Vor diesem Hintergrund erkennt man im Unternehmen STILL schnell den steigenden Bedarf an Transportgeräten, die nicht nur schleppen, sondern auch heben können, und entwickelt 1949 mit dem EGS 1000 den ersten Gabelstapler. Zwar hat STILL damit einen entscheidenden Vorsprung, doch ist das Unternehmen mit seinen Produktentwicklungen nicht allein auf dem Markt. Auch die – später für das Unternehmen

Vor diesem Hintergrund erkennt man im Unternehmen STILL schnell den steigenden Bedarf an Transportgeräten, die nicht nur schleppen, sondern auch heben können, und entwickelt 1949 mit dem EGS 1000 den ersten Gabelstapler.

noch bedeutsam werdende – Maschinenfabrik Esslingen und Steinbock bauen parallel ihre Marktpositionen aus. Der Hamburger Mitbewerber Jungheinrich, dessen Juniorchef, wie wir sahen, bei Hans Still entscheidende Im-

pulse gewann, konzentriert sich zunächst auf Nischenprodukte wie Hochregalstapler oder deichselgeführte Flurförderzeuge, die unter dem Namen „Ameise“ zum Erfolg werden.

STILL verfolgt seit dem EGS 1000 und dessen Nachfolgermodellen die Philosophie, sich bei Entwicklung und Produktion seiner elektromotorisch betriebenen Transportgeräte auf Produkte mit einem Universalprofil zu konzentrieren, die unterschiedliche Funktionen auf einer Geräteplattform vereinigen, statt für jeden Einsatzbereich ein spezielles Modell zu entwickeln. Dass diese Strategie langfristig am Markt erfolgreich ist, beweist nicht zuletzt die Tatsache, dass STILL im Segment der Elektrostapler seit Ende der sechziger Jahre bis heute zu den Marktführern in Europa zählt.

Dieser lang andauernde Erfolg beruht auf einer konsequenten Innovationsstrategie, die STILL parallel zu den sich verändernden Kundenbedürfnissen verfolgt. So können die Kunden Anfang der sechziger Jahre erstmals – neben der früher üblichen Vollgummibereifung – aus verschiedenen Bereifungsvarianten wählen. Im gleichen Jahr führt STILL mit dem EGS 2000 sein erstes Seitenschlittengerät ein. Mit der wirtschaftlichen Entwicklung in der Bundesrepublik und in Europa steigen die Anforderungen der Anwender an Komfortfunktionen und Flexibilität. So halten bei STILL unter der bis heute verwendeten Serienbezeichnung „R“ kontinuierlich immer neue Ausstattungsmerkmale wie die 5-Stufen-Regelung für die Anfahrtsteuerung, eine Drehschemellenkung, die dreistufige Lenksäulenverstellung und der Achsvorschub Einzug in die Konstruktion der Geräte. Mit dem im Stapler R 9 von STILL erstmals eingebauten seitlichen Batteriewechsel setzt das Unternehmen Mitte der sechziger Jahre einen bis heute gültigen Branchenstandard. 1977 bündelt STILL die bis dahin erreichten Innovationen und legt die Reihe der R 50-Elektrostapler auf. Sie wird zum „VW Golf“ im Bereich der Elektrostapler. Die Serie wird zum meistgekauften Dreiradstapler ihrer Klasse weltweit.



2011 zieht STILL mit dem neuen Stapler RX 50 die Summe seiner bis in die fünfziger Jahre zurückreichenden Erfahrung in Sachen Elektroantriebe und differenziertes Anwenderverhalten. Die von der Design-

2011 zieht STILL mit dem neuen Stapler RX 50 die Summe seiner bis in die fünfziger Jahre zurückreichenden Erfahrung in Sachen Elektroantriebe und differenziertes Anwenderverhalten.

studie RXX übernommenen gestalterischen Elemente der Karosserie und ergonomische Verbesserungen unterstreichen die wachsende Bedeutung von Arbeitsplätzen, die das Wohlbefinden der

Mitarbeiter berücksichtigen – gerade vor dem Hintergrund immer längerer Lebensarbeitszeiten. Merkmale wie eine größere Beinfreiheit und ein innovatives Schutzdach, das eine optimale Sicht gewährleistet und dabei durch Tore bis zu einer Höhe von zwei Metern passt, vereinen Funktionalität und Komfort und sorgen letztlich für mehr Effizienz in der Anwendung. Das bestätigt auch der begehrte iF Product Award für herausragendes Produktdesign, mit dem der STILL RX 50 ausgezeichnet wurde.

Weil sich mit immer mehr Funktionen auch die Anforderungen an die Kompetenz der Servicemannschaft weiterentwickeln, führt STILL Mitte der sechziger Jahre regelmäßige Mechanikertrainings ein. Dass diese Schulungen auch das Gemeinschaftsgefühl stärken und sowohl der Entwicklungsabteilung wie dem Vertrieb wichtige Hinweise aus der Anwenderpraxis vermitteln, hat für STILL eine bis heute anhaltende Bedeutung. Ein parallel zum Automobilsektor Anfang der siebziger Jahre eingeführtes elektronisches Fehlerdiagnosesystem steht am Beginn der heute von STILL forcierten zentralen Steuerungsinstrumente für ganze Geräteflotten. Vernetzte Lösungen wie der STILLFleetManager und das webbasierte STILLProActive die dem Unternehmen zu Beginn des 21. Jahrhunderts die technologischen Voraussetzungen für die Bewältigung globaler Material- und Informationsströme mit direktem Kundennutzen schaffen, nehmen hier ihren Anfang.

ELEKTROMOBILITÄT ALS ZUKUNFTSTHEMA BEI STILL

Elektromobilität zählt heute zu den großen gesellschaftlichen Trendthemen. Vor allem die hochindustrialisierten Staaten setzen auf emissionsfreie Fahrzeugkonzepte, um die Auswirkungen des Verkehrs auf Mensch und Umwelt zu reduzieren. Eine Entwicklung, die all jenen Unternehmen Chancen bietet, die über ein hohes Maß an Erfahrung mit technologischen Entwicklungen im Bereich elektromotorischer

Antriebe verfügen. Hinzu kommt,

Der Ausbau der Elektromobilität wird nicht nur auf Europas Straßen, sondern auch in den Fluren der Logistikzentren und Fabriken Wirkung zeigen.

dass ab dem Jahr 2012 allgemein verbindliche Werte für den zulässigen CO₂-Ausstoß eingeführt werden. Das gilt zwar zunächst

nur für den Automobilbereich, doch steht die Minimierung von Abgasen mittlerweile auch bei Kunden im Bereich der innerbetrieblichen Logistik auf den vordersten Rängen ihrer Entscheidungskriterien. Der Ausbau der Elektromobilität wird also nicht nur auf Europas Straßen, sondern auch in den Fluren der Logistikzentren und Fabriken Wirkung zeigen. Damit eröffnen sich neue Chancen für Unternehmen, die eine hohe Kompetenz bei elektromotorischen Antriebssystemen vorweisen können – etwa beim Service. STILL verfügt heute über ein dichtes Netz von über 2.000 Servicestützpunkten, die über ganz Europa verteilt sind. Die heute durchgängig mit GPS ausgerüsteten Servicefahrzeuge von STILL könnten in Zukunft nicht nur schnelle Hilfe für die Fahrer von Flurförderzeugen, sondern auch von Elektroautos bieten. Elektrofahrzeuge haben zwar etwa 90 % weniger bewegte Teile als Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor und sind entsprechend weniger verschleißanfällig. Dafür ist der Aufwand bei Kontrolle und Wartung der Leistungselektronik ungleich höher. Genau darauf sind die Servicemitarbeiter von STILL vorbereitet – jedenfalls besser als manch klassische Autowerkstatt. Dies betrifft vor allem den Umgang mit Hochvoltanlagen, da bei Elektroautomobilen Spannungen von 400 Volt und mehr auftreten.

Quasi vor den Werkstoren des Stammhauses von STILL entwickelt sich Hamburg zu einer der Metropolen der Elektromobilität – etwa mit dem Elektroauto Karabag New 500 E, das ein Hamburger Unternehmen auf Fiat-Basis entwickelte.

Die rund 800 über ganz Deutschland verteilten Servicestationen gewährleisten nicht nur schnelle, sondern auch kompetente mobile Hilfe bei Problemen mit der Antriebs- und Bordelektrik.

Dieses im Jahr 2011 vorgestellte Fahrzeug erreicht erstmals das Kostenniveau gängiger Kleinwagen. Der Elektromotor des Karabag-Fahrzeugs New 500 E

ähnelt den in Gabelstaplern eingesetzten Antriebsmotoren. Und genau an diesem Punkt setzt die Servicekompetenz von STILL an. Die rund 800 über ganz Deutschland verteilten Servicestationen gewährleisten nicht nur schnelle, sondern auch kompetente mobile Hilfe bei Problemen mit der Antriebs- und Bordelektrik.

Eine Vision, die zeigt, wie die Kompetenzfelder „Elektrizität“ und „Mobilität“ seit den ersten mobilen Generatoren und Transportfahrzeugen von Hans Still über mehr als 90 Jahre immer wieder ihr Zukunftspotenzial unter Beweis stellen. Nur Unternehmen, die sich – auf der Basis ihrer Kernkompetenz – immer wieder neu erfinden, werden zukunftsfähig bleiben. Dabei geht es uns nicht darum, der Automobilindustrie langfristig Konkurrenz zu machen. STILL nutzt diesen Technologie-

Nur Unternehmen, die sich – auf der Basis ihrer Kernkompetenz – immer wieder neu erfinden, werden zukunftsfähig bleiben.

transfer und die daraus gewonnenen Erkenntnisse vielmehr, um elektromechanische Antriebe und Flurförderzeuge im Interesse der Kunden noch besser zu

machen – und STILL als breit aufgestellte Marke in der Wahrnehmung einer breiten Öffentlichkeit zu verankern. Ob daraus langfristig ein neues Geschäftsfeld rund um elektrische Antriebe entstehen kann, wird die Zukunft zeigen.

VERBRENNUNGSMOTORISCHE ANTRIEBE VON STILL

„Wirtschaftlich und stark: die V-Stapler von STILL. Von kompakt bis mächtig bieten die Diesel- und Treibgas-Stapler für jeden Zweck genau das richtige Gerät!“ – Mit diesen durchaus selbstbewussten Sätzen beginnt der thematische Einstieg in das Feld der verbrennungsmotorischen Stapler im Internetauftritt von STILL. Das Attribut „stark“ gehört traditionell zu den Charakteristika, die auf Kunden- wie auf Herstellerseite am häufigsten fallen, wo es um sogenannte „V-Stapler“ geht. Denn Dieselstapler kommen vor allem im Außenbereich und beim Transport besonders schwerer Lasten zum Einsatz. Die bei der Verbrennung des Dieseltreibstoffs entstehenden Rußpartikel lassen sich heute mit modernen Filtersystemen stark vermindern, trotzdem ist ihr Einsatz innerhalb geschlossener Räume in der Regel verboten. Treibgasstapler werden aufgrund der günstigeren Abgaswerte dann eingesetzt, wenn sie auch innerhalb geschlossener Räume zum Einsatz kommen sollen. Hinzu kommt, dass es sich beim Treibstoff um ein Gemisch aus Propan und Butan handelt, beides Substanzen, die als Abfallprodukte der petrochemischen Industrie früher meist ohne größeren Nutzen abgepackelt wurden. Beide Varianten haben den Vorteil, dass sie im Mehrschichtbetrieb rund um die Uhr eingesetzt werden können. Lediglich sporadisches Nachtanken unterbricht ihre Arbeitsprozesse. Energieeffizienz und Emissionen – diese Fakten umreißen also die beiden wichtigsten Aspekte rund um das Thema „V-Stapler“.

ENTWICKLUNSLINIEN VERBRENNUNGSMOTORISCHER ANTRIEBSSYSTEME BEI STILL

Ist die Linie der elektromotorischen Antriebe der „ältere“ Zweig der STILL-Familie, so erblickt das erste Familienmitglied mit „Benzin im Blut“ zu Beginn der fünfziger Jahre das Licht der Transport- und Logistikwelt. „DEGS“ für „dieselelektrischer Gabelstapler“ und „BEGS“ für „benzinelektrischer Gabelstapler“, so lauten die etwas sperrigen Typenbezeichnungen der beiden „Zwillingsbrüder“, die 1952 auf den Markt kommen. Diese beiden Geräte sind die „Urväter“ der ab 1960



so erfolgreichen Serie der „Muli-Geräte“, die zunächst als Dreirad- und später als Vierradmodell die dieselmotorische Kompetenz von STILL weltweit bekannt machen. Ihr dieselelektrisches Antriebssystem erfordert zwar im Vergleich zur heutigen dieselelektrischen Technik hohen Energieverbrauch, doch ist dieser Aspekt in den späten Wirtschaftswunderjahren kein für den Absatz entscheidendes Argument. Noch herrscht weltweit die Ansicht, die Vorräte an fossilen Brennstoffen seien nahezu unerschöpflich.

Zur Jahreswende 1964/1965 ändert STILL seine Philosophie bei den verbrennungsmotorischen Geräten. Mit der legendären „R40-Serie“ positioniert sich STILL auf dem Weltmarkt zum ersten Mal als Hersteller

Mit der legendären „R40-Serie“ positioniert sich STILL auf dem Weltmarkt zum ersten Mal als Hersteller „reiner“ Dieselstapler.

„reiner“ Dieselstapler. Für die folgenden fast zwanzig Jahre werden Erfolgsmodelle wie der robuste R43 die verbrennungsmotorische Gerätepalette von STILL prägen.

Erst zu Beginn der achtziger Jahre besinnt sich STILL erneut auf seine Kompetenz bei elektromotorischen Antrieben und stellt wieder dieselelektrisch betriebene Geräte her. Der inzwischen erreichte technologische Fortschritt bei den elektrischen Komponenten dieser Geräte

macht sie nicht nur sparsamer im Verbrauch, sondern vor allem zuverlässiger, sodass dieser Schritt auch vom Kunden begrüßt wird. Auch die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen geben den Ausschlag für diesen „Paradigmenwechsel“: In den wirtschaftlichen Boomjahren der achtziger Jahre treffen die in der Anschaffung teuren, doch in Sparsamkeit und Bedienung herausragenden Geräte auf einen Markt, dessen Kunden ein deutliches „Mehr“ an Leistung und Komfort – heute würde man sagen, den „added value“ – gern bezahlen. Über mehr als zwanzig Jahre werden diese Geräte kontinuierlich technologisch verbessert. Der damit einhergehende Erfolg der Modellreihen R 70-16 bis R 70-80 zeigt, dass STILL in positivem wirtschaftlichen Umfeld und damit auf weniger preissensiblen Märkten mit dieser Produktpolitik richtig liegt.

Mit dem Fall des „Eisernen Vorhangs“ und der Öffnung der Märkte im Osten tritt STILL auch und vor allem auf Märkten an, die zunächst weniger den „added value“ von Geräten, sondern deren reine Transportfunktion in den Vordergrund stellen. Die technologisch herausragenden dieselelektrischen Stapler von STILL müssen sich zu diesem Zeitpunkt in den aufstrebenden Volkswirtschaften Mittel- und Osteuropas vor allem japanischen Mitbewerbern stellen, die im verbrennungsmotorischen Segment auf die Drehmomentwandler-Technologie setzen. Diese Geräte sind in der Herstellung günstig, denn sie kom-

men mit weniger Komponenten aus als die Geräte von STILL. Der damalige Erfolg solcher Produkte verwundert nicht: Gefragt sind robuste, langlebige Stapler zu attraktiven Preisen. Erst wenn in solchen Ländern eine kontinuierliche Entwicklung der Volkswirtschaften erfolgt, wächst die Nachfrage nach komplexeren Geräten. Vor allem dann, wenn die industrielle Entwicklung nicht mehr länger auf Kosten der Natur gehen soll oder darf. Gerade dann steigen die Chancen für Anbieter, deren Geräte über Antriebssysteme verfügen, die das Attribut „green energy“ tragen.

Ein ähnliches Bild zeigt sich beim Blick auf Länder, die heute am Beginn einer Entwicklung zu hoch entwickelten Industrienationen stehen, etwa Brasilien, Indien oder China. Auch hier dominiert die Nachfrage nach robusten „Alleskönnern“ ohne komplexe technische Zusatzfunk-

tionen. Im Sinne eines zukunftsgerichteten Fundamentes für künftige Markenloyalität gilt es, gerade zu Beginn der ökonomischen Entwicklung attraktive Angebote zu machen – damit

Mit der Öffnung der Märkte im Osten tritt STILL auch und vor allem auf Märkten an, die zunächst weniger den „added value“ von Geräten, sondern deren reine Transportfunktion in den Vordergrund stellen.

STILL auch langfristig als Partner für alle Aufgabenstellungen innerbetrieblicher Logistik in der Wahrnehmung des Marktes verankert bleibt. Der Mitte des Jahres 2010 – innerhalb des bei STILL verfügbaren Portfolios von Antriebssystemen – reanimierte Wandlerantrieb im Stapler RC 40 ist Teil dieser Strategie. Noch immer dominieren Gabelstapler mit wandlergetriebenen Antriebssystemen mit einem Marktanteil von über 80 % den Weltmarkt der verbrennungsmotorischen Stapler.

Die Nachfrage nach umweltverträglichen Antriebssystemen nimmt in hoch entwickelten Industrienationen in dem Maße zu, wie dort die Limitierung des CO₂-Ausstoßes durch gesetzliche Vorschriften zum Standard wird. Technologisch verfügt STILL in diesem Segment bereits in den siebziger Jahren über wesentliche Voraussetzungen,



emissionsarme Systeme wie den Hybridantrieb serienreif zu bauen. Schon 1983 präsentiert STILL ein Gerät mit Komponenten eines Hy-

bridantriebs. Hybridantriebe sind mindestens mit zwei Energieumwandlern und zwei Energiespeichersystemen ausgestattet. Der Vorteil: Ein Hybridantrieb speichert die beim Bremsen

freigesetzte Energie und setzt diese während der Beschleunigung wieder ein. Durch diesen Energiekreislauf spart der ohnehin hocheffiziente Dieselstapler erneut bis zu 15 % Energie. Dieser niedrigere Energieverbrauch bedeutet auch geringere CO₂-Emissionen und damit ein deutliches Plus an Nachhaltigkeit. So ist der im Jahr 2011 vorgestellte serienmäßige Hybridantrieb im RX 70 Hybrid das konsequente Ergebnis einer auf energieeffiziente Antriebe ausgerichteten Entwicklungsstrategie. Auch diese Entwicklung von STILL basiert also auf einer generischen Entwicklungslinie der eigenen Hybridpalette. Heute kommt der Serienhybridstapler RX 70 Hybrid gerade bei Kunden zum Einsatz, die aufgrund ihrer unternehmerischen Ausrichtung auf eine ausgeglichene Ökobilanz Wert legen – etwa die HHLA im Hamburger Containerhafen oder das Recyclingunternehmen ALBA Group und auch der Logistiker Kuehne + Nagel. Dabei gilt natürlich immer, dass der Verbrauch parallel die Betriebskosten maßgeblich senkt. So sinken Betriebskosten und CO₂-Emissionen parallel. Und die Entwicklung geht weiter: Als „Kraftwerk an Bord des Staplers“ wird die Brennstoffzelle als eines der Antriebsmodule der Zukunft das nächste Kapitel der Erfolgsgeschichte schreiben.

Über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens wird künftig mehr denn je entscheiden, ob es imstande ist, Angebote für Kunden in verschiedenen Phasen ihrer jeweiligen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen anzubieten. Wirtschaftliche Entwicklungen, seien es dynamische Aufschwungphasen in Schwellenländern oder langsame, aber in Richtung technologische Differenzierung führende

Phasen in Hochtechnologiestaaten, müssen gleichermaßen Rahmen für eine konsequente Markenpolitik mit dem Ziel der langfristigen Markentreue in regionalen Märkten sein. Vor diesem Hintergrund ist

Vor diesem Hintergrund ist die von STILL do Brasil auf dem südamerikanischen Markt verfolgte Strategie zu verstehen, mit einem exakt auf die regionalen Bedürfnisse ausgerichteten „lokalisierten Gerät“ an den Start zu gehen: mit dem V-Stapler STILL CLX.

die von STILL do Brasil auf dem südamerikanischen Markt verfolgte Strategie zu verstehen, mit einem exakt auf die regionalen Bedürfnisse ausgerichteten „lokalisierten Gerät“ an den Start zu gehen: mit dem V-Stapler STILL CLX. Dabei ist es erklärtes

Ziel, binnen drei Jahren zu den Marktführern in Südamerika aufzuschließen. So verbindet die breit aufgestellte Premiummarke STILL ein umfassendes Portfolio vernetzter Lösungen und Antriebstechniken mit einer gezielt auf lokale Bedürfnisse ausgerichteten Modellpolitik. Und mit der kontinuierlich gestellten Frage „Welcher Kunde braucht heute welches Angebot und welches wird er in fünf bis zehn Jahren brauchen?“ bleibt STILL gleichzeitig künftigen Markterfordernissen auf der Spur.

**03 / VOM PRODUZENTEN
ZUM GLOBALEN
DIENSTLEISTER**



DIE INTEGRATION STARKER MARKEN BEI STILL

„Nationale Champions sind ein Auslaufmodell.“ Neelie Kroos, EU-Wettbewerbskommissarin



Die Entwicklungsgeschichte des Unternehmens STILL vom Hamburger Produzenten zum weltweit agierenden Kompetenzpartner für vernetzte Material- und Informationsströme wäre nicht denkbar ohne die Integration starker Marken und damit ihrer Kompetenzfelder und Absatzmärkte.

Die Entwicklungsgeschichte des Unternehmens STILL vom Hamburger Produzenten zum global agierenden Kompetenzpartner für vernetzte Material- und Informationsströme wäre nicht denkbar ohne die Integration starker Marken und damit deren Kompetenzfelder und Absatzmärkte.

Dieser Teil der Unternehmensgeschichte ist mit den Markennamen Saxby, Wagner (Schildkröte), Stocka und OM verbunden. Hinter jeder dieser vier früher selbstständigen und auf ihren Märkten bedeutenden Marken verbirgt sich eine eigene

Geschichte. Die individuellen Traditionen und Entwicklungslinien dieser Unternehmen lassen sich auch heute, wo sie unter der gemeinsamen Marke STILL agieren, nachvollziehen. Allerdings bei jeder der genannten Marken auf unterschiedlich deutliche Weise.

Blicken wir zurück ins Jahr 1989. Es ist für STILL nicht nur das Jahr, in dem der Umsatz des Unternehmens zum ersten Mal die Milliarden-DM-Grenze durchbricht. Es ist auch das Jahr, in dem die Kooperation und spätere Integration regionaler europäischer Marken unter dem Dach des Unternehmens STILL beginnt.



SAXBY

Ein Zeitsprung ins London des Jahres 1863. Der damals 42-jährige Techniker John Saxby hat Erfahrungen bei Eisenbahnherstellern gesammelt und sich dabei auf die Verbesserung und Herstellung von Signalanlagen spezialisiert. So erfindet der Tüftler eine neuartige Ampel mit drei Farben, wie wir sie heute im Straßenverkehr kennen. Mit diesem Wissen gründet er in einem Londoner Vorort das Unternehmen Saxby & Farmer und konzentriert sich zunächst auf die Herstellung von Signalanlagen für den Eisenbahnverkehr. 1878 wagt der Unternehmer den Sprung über den Ärmelkanal und baut im französischen Creil seine erste Fabrik auf dem Kontinent auf. Bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts arbeitet Saxby an diesem Standort als Zulieferer verschiedener Industriezweige. Erst 1950 wendet sich das Unternehmen der Produktion von Flurförderzeugen zu und präsentiert 1954 seinen ersten eigenen Gabelstapler. 1964 verlagert Saxby die Produktion nach Montataire. Nachdem zunächst 1970 der amerikanische Aufzughersteller OTIS die Mehrheit der Unternehmensanteile übernimmt, wird Saxby 1985 vom englischen Gabelstaplerhersteller Lansing, damals Europas Nummer drei, übernommen und firmiert jetzt unter Saxby-Lansing. Im Februar 1989 dann übernimmt die

Linde AG, zu diesem Zeitpunkt weltweit die Nummer zwei im Segment der Flurförderzeuge, das britische Unternehmen Lansing. Parallel dazu gelingt es Linde, den damals größten französischen Staplerproduzenten,

Fenwick Manutention, zu übernehmen und so zum Weltmarktführer aufzurücken. Nach diesen Übernahmen teilt das Wiesbadener Unternehmen sein Flurförderzeug-Segment in zwei Unternehmensgruppen auf: die Linde-WGA-Gruppe und zum anderen die STILL-Gruppe, zu der fortan auch Saxby gehört. Am Produktionsstandort Montataire produziert STILL nun alle deichselgeführten Geräte sowie die Elektrokommissionierer. Das Jahr 1995 bildet eine Zäsur in der Geschichte des

Standortes Montataire, denn jetzt wird ein Großteil der Produktion von Lagertechnikprodukten des Reutlinger Herstellers Wagner nach Montataire verlagert. Doch erst im Jahr 2002 erfolgt die Umfirmierung des Unternehmens in STILL und der traditionsreiche Name Saxby verschwindet. 2004 wird das STILL-Werk in Montataire zum reinen Montagebetrieb, der Maschinenpark wird reduziert, die Schweißerei geschlossen. Mit der Gründung der KION Group wird Montataire in deren internationales Netzwerk von Fertigungsstätten eingebunden.

Zu Beginn des Jahres 2010 werden die Produktionskapazitäten nahezu aller zur KION Group gehörenden Produktionsstandorte analysiert und anschließend neu geordnet. Eines der Ziele ist es, die Produktion von kleineren Standorten an größere zu verlagern. So wird die E-Stapler-Produktion aus dem englischen Basingstoke ins Werk Aschaffenburg und die bislang dort produzierten schweren Schlepper ins Hamburger Werk verlagert. Die leichteren Schlepper gehen ins französische Werk Châtelleraut.

Nach diesen Übernahmen teilt das Wiesbadener Unternehmen sein Flurfördersegment in zwei Unternehmensgruppen auf: Die Linde WGA-Gruppe und zum anderen die STILL-Gruppe, zu der fortan auch Saxby gehört.





Mit der Integration von OM in die STILL-Gruppe geht eine weitere Werkskonsolidierung einher. Von den fünf Werken in Europa (Hamburg, Reutlingen, Montataire, Bari und Luzzara) sollen die Produktionskapazitäten zukünftig in drei Werken gebündelt werden. Geplant ist der Transfer von Montataire nach Luzzara sowie von Bari nach Hamburg (Gegengewichtsstapler). Dieser Transfer soll im Jahr 2012 abgeschlossen werden.

WAGNER

Im Zeitraum von 1986 bis 1991 übernimmt die Linde AG in mehreren Schritten die Abteilung Fördertechnik der Ernst Wagner KG im baden-württembergischen Reutlingen. Das Unternehmen gehört zu den führenden Herstellern von Lagertechnikgeräten und fahrerlosen Transportsystemen in Deutschland. Unter dem Produktnamen „Schildkröte“ werden Hubwagen, Traktoren, Kombiförderfahrzeuge, explosionsgeschützte Stapler und vor allem Schmalgangstapler entwickelt und hergestellt. Die Integration des Unternehmens verschafft STILL ab 1995 einen entscheidenden Vorsprung im Lagertechniksegment. Gerade zur richtigen Zeit, denn die Tendenz zur „just in time“-Lieferung in der

Produktion erhöht die Marktchancen softwaregesteuerter Lagertechniksysteme. Zwar rundet das technische Portfolio von Wagner das Angebot von STILL perfekt ab, doch gilt es in den folgenden Jahren, die

Diese Veränderungen sind auch die Weichenstellung für die Zukunft von STILL Wagner als Unternehmen KION Warehouse Systems (KWS).

Mentalitätsunterschiede zwischen dem süddeutsch geprägten Standort Reutlingen und dem Hamburger Stammhaus mit dem Ziel einer gemeinsamen Unternehmens-

kultur zu moderieren. Mit der Gründung der KION Group im Jahr 2006 und der Zusammenfassung aller bisher zur Sparte Flurförderzeuge und Lager-technik gehörenden Bereiche der Linde AG kommt es am Standort Reutlingen zu weitreichenden Veränderungen. So ist STILL Wagner von der Anfang 2010 vollzogenen Neuordnung der konzernweiten Produktionsstrukturen stark betroffen. Die traditionsreiche Fertigung von Schubmaststaplern wird an das Hamburger Werk abgegeben. Diese Verlagerung von Fertigungskapazitäten hat zur Folge, dass die Zahl der Mitarbeiter in Reutlingen von 450 auf 250 sinkt. Ein für die Region starker Einschnitt, der nicht ohne regionalpolitische Proteste abläuft. Doch der verbleibende Teil des Werks wird zum KION-Kompetenzzentrum für Schmalgangstapler aufgerüstet. Zehn Millionen Euro investiert KION in die Umstrukturierung und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes. Dazu zählen der Bau einer 60 Meter langen Lackieranlage und die Erneuerung des Hochregallagers. Diese Veränderungen sind auch die Weichenstellung für die Zukunft von STILL Wagner als Unternehmen KION Warehouse Systems (KWS). Damit verschwindet zwar der traditionsreiche Markenname Wagner, doch die Zukunft des Reutlinger Standortes wird auf ein solides Fundament gestellt. Das Unternehmen KWS entwickelt und produziert als konzerninterner Dienstleister Systemtechnikfahrzeuge für den Einsatz im Hochregalbereich für die KION-Konzernmarken Linde, STILL, Fenwick und OM STILL und ist Spezialist für Lagertechnikfahrzeuge im Schmalgangbereich. Die am Standort Reutlingen entwickelten und produzierten Geräte bieten einen anerkannt hohen Technologiestandard. So bietet KWS den Marken der KION Group auch speziell auf die Kundenanforderungen

abgestimmte Fahrzeuge ohne feste Klassifizierung aus einem Modulbaukasten an. Ein wichtiger Wettbewerbsfaktor auf einem Markt, der sich durch immer differenziertere Kundenanforderungen auszeichnet.

STOCKA

Die Geschichte des schwedischen Unternehmens und damit auch der Marke Stocka reicht bis ins 17. Jahrhundert zurück. Zunächst mit einfachen Holzschubkarren und ab 1918 dann mit ersten mechanischen Handhubwagen, ist Stocka im gesamten skandinavischen Raum der Inbegriff für hochwertige

Mit dem Kauf von Anteilen an Stocka durch STILL im Jahr 1989 beginnt eine schrittweise Integration des Unternehmens, die neben Synergien in der Produktion auf den Ausbau der Präsenz von STILL auf den skandinavischen Exportmärkten von Stocka zielt.

und ergonomisch anspruchsvolle Flurförderzeuge. Seit der Gründung von Stocka Industries im Jahr 1906 ist das Unternehmen Produzent und Händler anderer Marken zugleich. 1950 dehnt

Stocka sein Produktions- wie Handelsprogramm auf Gabelstapler aus. Zum Zeitpunkt der Übernahme durch STILL entwickelt, produziert und vertreibt Stocka eine breite Palette hochwertiger Produkte für das Handling von Gütern. Insbesondere Handhubwagen werden für den Export gefertigt und über ein weltweites Händlernetz verkauft.

Die Zusammenarbeit mit STILL beginnt 1997, und ein Jahr später wird das Unternehmen Komplettanbieter für das gesamte STILL-Programm. Die Geschäftsbeziehungen zwischen den beiden Partnern werden zu Beginn des neuen Jahrtausends noch enger geknüpft, als STILL eine fünfundzwanzigprozentige Minderheitsbeteiligung an Stocka erwirbt. Seit Beginn des neuen Jahrtausends hat sich das Geschäftsvolumen mit den STILL-Geräten auf rund 50 Millionen Schwedische Kronen verdoppelt. Die Zusammenarbeit zwischen STILL und Stocka auf Produktionsebene beginnt im Bereich der Teilefertigung. So liefern die Schweden zu diesem Zeitpunkt hochwertige Scancab-Fahrerkabinen für eines der damaligen Flaggschiffe von STILL, den Elektro-

stapler R 60. In den achtziger Jahren gilt dieses Gerät als „Mercedes unter den Staplern der Welt“.

Zum 1. Oktober 2004 übernimmt STILL die schwedische Stocka Industries AB zu 100 Prozent. Mit diesem Schritt wird das übernommene Unternehmen neue schwedische Landesgesellschaft von STILL. Zwar

Zum 1. Oktober 2004 übernimmt STILL die schwedische Stocka Industries AB zu 100 Prozent. Mit diesem Schritt wird das übernommene Unternehmen neue schwedische Landesgesellschaft von STILL

bleibt der Sitz des Unternehmens in Stockamöllan, nördlich von Malmö in Südschweden, doch das einheitliche Erscheinungsbild der Marke STILL hält jetzt bei Stocka Einzug. Für STILL ist die Gründung

einer eigenen Landesgesellschaft in Schweden ein wichtiger Schritt zur Festigung und zum Aufbau seiner Position im skandinavischen Wirtschaftsraum. So gelingt es STILL Anfang des 21. Jahrhunderts, das Kundennetzwerk von Stocka, zu dem weltweit operierende Konzerne wie Volvo Truck, Ford und Saab Automobile, Tetra Pak und Stora Enso gehören, in die eigene Vertriebsstruktur einzubinden.

OM

OM steht für „Officine Meccaniche“ – ein Name also, der eher auf Automobile denn auf Flurförderzeuge verweist. Dieser Firmenname kommt nicht von ungefähr, denn das 1899 in Mailand gegründete Unternehmen konzentrierte sich ab 1917 in Brescia für mehrere Jahrzehnte auf den Bau sportlich ausgerichteter Autos. So belegten bei der 1927 erstmals ausgerichteten „Mille Miglia“ OM-Tourenwagen die ersten drei Plätze. 1933 wird OM Teil der FIAT-Gruppe, agiert aber am Markt weiter unter seinem Namen. Vier Jahre später werden die Fertigungsstätten in Mailand und Brescia neu formiert. Das inzwischen auch auf Busse, Lastwagen, Schiffsturbinen und Kühlsysteme angewachsene Portfolio wird in drei große Unternehmensbereiche aufgeteilt. 1951 dann präsentiert OM seinen ersten verbrennungsmotorischen Gabelstapler und binnen weniger Jahre entsteht eine eigene

Verkaufsorganisation für die Sparte Flurförderzeuge. In den siebziger Jahren wird OM Teil der unter Kontrolle von FIAT stehenden Lastwagensparte IVECO. Im Zuge dieser Übernahme wird das Werk in Bari errichtet und immer wieder erweitert. Ab 1975 firmiert OM unter FIAT Carelli Elevatore und übernimmt Anfang der achtziger Jahre den

im italienischen Luzzara beheimateten Lagertechnikhersteller Pimespo. Das Unternehmen wird damit zum größten italienischen Komplettanbieter von Flurförderzeugen und Lagertechnik. Eine Entwicklung also, die durchaus

vergleichbar ist mit dem Hinzukommen des Lagertechniksegmentes bei STILL durch die Verbindung mit Wagner.

1992 beteiligt sich Linde mit 51 % an FIAT OM in Mailand. Das Unternehmen setzt zu diesem Zeitpunkt in Europa, Nordafrika und dem Nahen Osten jährlich rund 14.000 Fahrzeuge der Marke OM Pimespo ab. Linde stockt seine Beteiligung an dem mittlerweile von Mailand nach Lainate umgezogenen Unternehmen in den folgenden Jahren schritt-

weise auf und übernimmt 2003 von FIAT (IVECO) die restlichen 25 % der Anteile und die Marke firmiert wieder unter dem Traditionsnamen OM Carrelli Elevatori. Zunächst genießt das Unternehmen – einer Mehrmarkenstrategie folgend – in der Linde Gruppe einen ähnlich unabhängigen Status wie STILL. Ende der neunziger Jahre ändert Linde seine Unternehmenspolitik gegenüber OM. Der italienische Hersteller soll jetzt auf die Produktion von Kleinserien und Nischenprodukten verzichten und diese durch Geräte aus dem Konzernprogramm ersetzen. Mit der Gründung der KION Group wird OM Teil einer neuen Konzernfamilie. Um Synergien in Produktion und Vertrieb – gerade auf dem italienischen Markt – zu stärken, vereinbaren STILL und OM zu Beginn

des Jahres 2010 eine enge Kooperation. Schon Anfang Juni 2010 laufen am Produktionsstandort Bari die ersten STILL-Gabelstapler mit Torque Converter

(Wandlerantrieb) der Baureihe RC 40 vom Band. Mit dieser Produktsérie will STILL dem Bedarf an Produkten mit Basisfunktionen bei hoher Qualität – vor allem in Osteuropa und in den Schwellenländern – noch besser gerecht werden.

Die Kooperation von OM und STILL ist ein weiterer Schritt in der Umsetzung der Mehrmarken-Strategie innerhalb der KION Group.

Die Integration von OM in die STILL-Gruppe ist ein weiterer Schritt in der Umsetzung der Mehrmarkenstrategie innerhalb der KION Group. Die Marke OM soll ihre Position auf dem Heimatmarkt Italien ausbauen. Deshalb wird die Vertriebs- und Serviceorganisation der Marke OM ausschließlich auf den italienischen Markt ausgerichtet. In den Jahren 2008 und 2009 wird das traditionsreiche OM-Werk in Bari von der weltweiten Rezession und dem daraus folgenden Auslaufen des Fertigungsvertrags mit Komatsu besonders getroffen. Infolge der Konsolidierung der Produktionskapazitäten innerhalb der STILL-Gruppe werden die verbrennungsmotorischen Stapler von Bari nach Hamburg verlagert.

Das Unternehmen konzentrierte sich ab 1917 in Brescia für mehrere Jahrzehnte auf den Bau sportlich ausgerichteter Autos. So belegten bei der 1927 erstmals ausgerichteten „Mille Miglia“ OM-Tourenwagen die ersten drei Plätze



DIE STILL-AUSLANDSGESELLSCHAFTEN

Die Präsenz der Marke STILL im Ausland reicht lange zurück. Bereits 1924 – also nur wenige Jahre nach Gründung des Unternehmens – ist STILL auf der Leipziger Exportmesse vertreten. So titelt die Hamburger Presse 1951 anlässlich eines Messeauftritts bei der Kopenhagener Industriemesse: „STILL in aller Welt“. Innerhalb weniger Jahre gelingt es STILL, die nationalen Bahngesellschaften in acht Ländern, darunter Italien, Belgien, Niederlande, Schweden und Japan, als Stammkunden zu gewinnen. International ausgerichtet ist auch das humanitäre Engagement des Unternehmens. So liefert STILL 1962 kostenlos einen Stromgenerator an das vom Friedensnobelpreisträger Dr. Albert Schweitzer geleitete Urwaldhospital in Gabun. Das handschriftlich verfasste Dankschreiben Albert Schweizers zählt heute zu den Highlights des Firmenarchivs. Auch an der positiven Entwicklung des Unternehmens zu Beginn der achtziger Jahre hat das wachsende Auslandsgeschäft einen großen Anteil. So macht 1984 der Exportabsatz mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes aus. Nach den Erfolgen im Inland ist es deshalb eine logische Konsequenz, mit den in Deutsch-

Heute ist STILL weltweit mit 17 Auslandsgesellschaften mit eigenen Niederlassungen, über 2.000 Servicestützpunkten und 141 Händlern auf den Weltmärkten präsent.

schaften mit eigenen Niederlassungen, über 2.000 Servicestützpunkten und 141 Händlern auf den Weltmärkten präsent. Zwei dieser Auslandsgesellschaften, mit denen STILL heute weltweit Präsenz zeigt, sollen hier porträtisiert werden – von Menschen, die selbst einen wesentlichen Anteil am Erfolg der Marke STILL in ihren jeweiligen Heimatländern haben.

STILL BELGIEN

Es ist der vorläufig jüngste Schritt in der Abrundung der Marktposition von STILL in den Benelux-Ländern: Am 1. Januar 2011 eröffnet STILL Belgique eine Filiale im Großherzogtum Luxemburg. Zwei Techniker und ein Berater stehen den Kunden dort zur Verfügung. Welche Wegmarken zeichnen den Aufbau und die Entwicklung der heute so starken Präsenz von STILL in den Benelux-Ländern aus? Hugo De Meyer, von 1988 bis 2006 Leiter der belgischen Auslandsgesellschaft zeigt im Interview die Geschichte von STILL Belgien auf.

land gewonnenen Erfahrungen die Landesgrenzen zu überspringen. Dabei gehört das Auslandsgeschäft für STILL quasi zur Unternehmenstradition. Heute ist STILL weltweit mit 17 Auslandsgesell-



STILL BELGIEN

Hugo De Meyer, Leiter der Auslandsgesellschaft STILL Belgien von 1998 bis 2006

Hugo De Meyer war von 1988 bis 2006 Leiter der belgischen Auslandsgesellschaft. Zuvor hatte er beim belgischen Vertragshändler Egemin in Antwerpen Erfahrungen im Verkauf gesammelt. Bei Gründung der STILL-Auslandsgesellschaft im Jahr 1979 wechselten 45 Mitarbeiter von Egemin zu STILL. Für Hugo De Meyer boten sich damit gleich mehrere Optionen: ein Wechsel zum Regalehersteller Schäfer, zu STILL oder bei Egemin zu bleiben. Als 1987 ein neuer Geschäftsführer für die STILL-Auslandsgesellschaft gesucht wurde, sagte Jan van Weyck, zu dem Zeitpunkt Leiter der niederländischen STILL-Auslandsgesellschaft und kommissionarischer Leiter von STILL Belgien, zu Hugo De Meyer nachts um zwölf: „moet je doen, jong!“. Daraufhin rief Hugo De Meyer bei Ingo Schröder in Hamburg an, signalisiert sein Interesse, das dieser mit einem „Endlich!“ quittierte.

Monsieur De Meyer, Ihre Zeit als Leiter der belgischen STILL-Auslandsgesellschaft war geprägt durch das schrittweise Zusammenwachsen des europäischen Wirtschaftsraums – angefangen von der europäischen Handelsunion EWG bis zur heutigen EU. Was waren für Sie die Meilensteine dieser Entwicklung aus der Perspektive von STILL?

Hugo De Meyer: „Im Jahr 1969 konnten wir aufgrund der Kooperation von STILL mit der Maschinenfabrik Esslingen zum ersten Mal bessere Dieselstapler in Belgien verkaufen. Ich war damals bei einem Händler beschäftigt, da es noch keine STILL-Auslandsgesellschaft gab. Ein weiterer wichtiger Schritt war das Hinzukommen des Lagertechnik-Sortimentes durch die Übernahme von Wagner. Auch von den Übernahmen von Fenwick, OM und Pimespo durch Linde profitierten wir jedes Mal, da sich unser Programm Stück für Stück ausweitete.

Spielte die Euro-Einführung eine Rolle für Ihre AG?

Hugo De Meyer: „Kaum, denn für den Vertrieb von STILL galten Katalogpreise und die Rabatte, die gegeben werden konnten, waren festgelegt.“

Welche Rolle spielten während Ihrer Tätigkeit regionale Mentalitäten von Anwendern im Logistikbereich? Sehen Sie heute im Vergleich zu damals signifikante Unterschiede, was regional unterschiedliche Präferenzen angeht?

Hugo De Meyer: „Früher spielten regionale Präferenzen eine viel größere Rolle. Heute zählen generell Qualität, Service und ein akzeptabler Preis. Die Kunden wissen, dass sie langfristig durch hohe Qualität der Geräte günstiger fahren. Belgien ist ein kleines Land – man kennt sich, und die Pflege der Kontakte im Sinne eines ‚people business‘ ist letztlich entscheidend. Deshalb spielt der globale Einkauf – noch – keine so große Rolle. Der kontinuierliche Abbau von Handelsschranken erleichtert aber mehr und mehr den Zugang für globale Anbieter und Einkäufer.“

Wie war das Verhältnis zum Mitbewerber Linde in Belgien?

Hugo De Meyer: „Mit der Übernahme von STILL durch Linde waren die Mitarbeiter des Linde-Vertragshändlers Motrac der Meinung, ‚die von STILL gehören uns‘. Linde war auf dem eigentlich eher kleinen belgischen Markt der größte Mitbewerber. Es gab einen regelrechten ‚Pokalwettbewerb‘ um die verkauften Stückzahlen. Der ‚Monatspokal‘ wanderte immer zum nächsten Gewinner. Das Team von STILL gewann den Jahrespokal in vier Jahren immerhin drei Mal.“

Spielt Ihres Erachtens in den Benelux-Staaten das langfristige Vertrauen in eine Marke die entscheidende Rolle oder eher der kurzfristige Kosten-Nutzen-Aspekt?

Hugo De Meyer: „Früher spielte das Vertrauen in die Marke meines Erachtens eine größere Rolle. Das Vertrauen in eine hohe Servicequalität war dabei extrem wichtig. Heute ist das Vertrauen in die Servicequalität ‚noch‘ wichtig. Der Grund: Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung des Geschäftes mit Mietgeräten (Anteil von ca. 40 %) spielt der Kosten-Nutzen-Aspekt die Hauptrolle. Denn mit festgelegten Mietkonditionen können die Einkäufer die Budgetplanung auf den Cent genau planen. Und der Service ist in der Mietvereinbarung bereits enthalten. Dabei werden die Laufzeiten der Verträge im Zuge der ‚Kontraktlogistik‘ immer kürzer. Früher liefen sie im Schnitt über 5 Jahre – heute über 3 Jahre.“

Ein wichtiger Trend ist, dass Kunden verstärkt nach ökologischen Gesichtspunkten entscheiden. Wie hoch ist der Emissionsausstoß, wie hoch der Verbrauch – das werden die Kriterien der Zukunft sein. Emissionsarme Geräte sind dabei für den Vertrieb ein wichtiges Argument.“

Das Thema der Zeit ist „Globalisierung“ – spielt der europäische Binnenmarkt vor diesem Hintergrund noch eine entscheidende Rolle?

Hugo De Meyer: „In der ‚Ära Linde‘ war der europäische Binnenmarkt für STILL viel wichtiger als heute. Im Gegensatz zu vielen außereuropäischen Märkten spielen in West- und Osteuropa wie gesagt Qualität und Service immer noch die Hauptrolle.“

Spielt angesichts der Entwicklung nationaler Marken zu „global brands“ ein Merkmal wie „made in Germany“ oder „deutsche Ingenieurskunst“ noch eine Rolle als Differenzierungsmerkmal für eine Marke wie STILL?

Hugo De Meyer: „Ja, absolut! Denn die Lebensdauer ist immer noch ein entscheidender Faktor und die bringt man nach wie vor mit ‚made in Germany‘ in Verbindung. Immerhin haben von den vier wichtigsten Unternehmen auf dem Markt drei, nämlich Linde, Jungheinrich und STILL, ihren Sitz in Deutschland.“

Wie lautet Ihre Einschätzung aus der Perspektive einer STILL-Auslandsgesellschaft zur Mehrmarkenstrategie der KION Group? Versteht der Kunde die Differenzierung zwischen den einzelnen Marken und vergleicht er sie mit seinem individuellen Anforderungsprofil?

Hugo De Meyer: „Es darf bei den Geräten der KION Group meines Erachtens nie zu viele identische Teile geben – es muss dem Kunden klar sein, dass er im Kern ein Gerät von STILL kauft. Außerdem gibt es den Service als Differenzierungsmerkmal. Auf lange Sicht zählen bei Großkunden Ehrlichkeit und Verlässlichkeit. Großkunden habe ich als AG-Leiter immer selber betreut. Das ist wichtig, denn die müssen immer das Gefühl haben, man tut das, was zuvor besprochen wurde.“

Zu Ihren Aufgaben gehörte auch die Motivation und Führung der belgischen Mitarbeiter. Erkennen Sie im Rückblick eine einheitliche, auch in der Auslandsgesellschaft gelebte „STILL-Unternehmenskultur“ oder dominieren die regionalen Besonderheiten?

Hugo De Meyer: „Das STILL-Leitbild hilft, das Markenimage im Alltag zu pflegen und einen einheitlichen Auftritt zu gewährleisten – überall auf der Welt. Als Führungskraft muss man klar ‚ja‘ oder ‚nein‘ sagen – das gilt auch gegenüber dem Hamburger Stammhaus. Bei einem ‚Nein‘ muss es eine nachvollziehbare Begründung geben. Trotzdem kann das Stammhaus natürlich letztlich vorschreiben, wie verfahren werden soll.“

Wie würden Sie die Zusammenarbeit mit dem Hamburger Stammhaus beschreiben? Verstanden Sie sich eher als „Unternehmer im Unternehmen“ oder eher als Sachwalter der Interessen des Hamburger Stammhauses?

Hugo De Meyer: „Im Nachhinein muss ich sagen: Ich war beides – eine Art ausführender Manager der Hamburger Vorgaben und andererseits ‚Unternehmer im Unternehmen‘ bei der praktischen Umsetzung der Vertriebspolitik im Tagesgeschäft. Einerseits gab es vom Hamburger Stammhaus aus viele Regularien und der Finanzplan musste dort vorgelegt wer-

den, andererseits waren wir für das Jahresergebnis voll verantwortlich. Für mich brachte das auch Vorteile: Gegenüber den Begehrlichkeiten von Mitarbeitern war es leichter zu sagen, dies oder jenes sei von Hamburg untersagt, als selbst argumentieren zu müssen. Personalentscheidungen habe ich aber immer persönlich getroffen. Kritik kam immer sehr schnell. Der Markt in Belgien ist sehr klein – da sind 40 bis 50 Geräte schon viel. So hatte der OM-Vertragshändler in Belgien einmal eine Ausschreibung der Belgischen Armee gewonnen. Der Anruf aus Hamburg mit den deutlichen Missfallenskundgebungen von Herrn Schröder kam sofort.“

Was hat sich Ihres Erachtens im Laufe der Jahre speziell in Belgien, aber auch innerhalb der gesamten STILL-Gruppe in Bezug auf die Führung der Auslandsgesellschaften durch das Hamburger Stammhaus geändert?

Hugo De Meyer: „Zunächst: Bei KION ist STILL endlich nicht mehr das ‚zweitliebste Kind‘, wie wir das in der Linde Gruppe waren. Bei KION geht es heute immer auch um den cash flow – vorher, also in der Linde-Ära, ging es immer nur um das EBITA, also eine reine Ergebnisbetrachtung. Heute ist der Umgang mit der Hamburger Zentrale dialogorientiert. Früher musste man fast alles, was zu entscheiden war, in Hamburg vorlegen. Die ganze Planung von A bis Z. Das ist heute sicher anders. Bei Linde musste man die Planung vorlegen. Dort wurde eine Zusammenschau aller Vorlagen anderer Konzerngesellschaften vorgenommen und dann – bei Bedarf – Erhöhungen der vorgegebenen Quoten an die AGen gegeben. Elf Monate waren die Stückzahlen beim Absatz wichtig, im zwölften Monat plötzlich das Ergebnis (EBITA). Das ist natürlich spät, wenn am 1. Januar das neue Geschäftsjahr beginnt. Als Tennisspieler spornte das immer meinen Sportsgeist an: Wenn ich mit 6:0 gewinnen kann, gewinne ich nicht mit 6:2.“

Monsieur de Meyer, wir danken Ihnen für das Gespräch.



STILL AUF DEN DYNAMISCHEN MÄRKTEN DER BRIC-STAATEN

Seit einigen Jahren taucht der Begriff der BRIC-Staaten immer dann in den Wirtschaftsteilen relevanter Nachrichtenmedien auf, wenn es gilt, die Absatzmärkte der Zukunft zu identifizieren – gerade auch im Bereich der Intralogistik. Es handelt sich dabei nicht, wie man zunächst meinen könnte, um eine vertraglich verbundene Staatengemeinschaft. Vielmehr haben Kommentatoren und Analysten zunächst vier Staaten zusammengefasst, deren wirtschaftliche Entwicklung und Bedeutung große Ähnlichkeiten aufweist. Die Abkürzung „BRIC“ steht für die Anfangsbuchstaben der vier Staaten Brasilien, Russland, Indien und China. Zwar sind drei von ihnen sogenannte „Schwellenstaaten“, doch alle vier Staaten verzeichnen jährliche Zuwachsraten von 5 bis 10 %. Deshalb gehen viele Prognosen davon aus, dass diese Staaten bis 2050 die derzeit wirtschaftlich führenden G8-Staaten, also unter anderem Deutschland und die USA, überflügeln werden. Hinzu kommt, dass die BRIC-Staaten 40 % der Weltbevölkerung vertreten – oder anders formuliert, fast die Hälfte der weltweiten potenziellen Konsumenten.

Dabei haben die einzelnen BRIC-Staaten ein jeweils sehr unterschiedliches Profil. So profitiert Indien vom weltweiten Arbeitskräftemangel englischsprachiger Computerexperten und entwickelt sich mit seiner

expandierenden IT-Industrie zur „Denkfabrik der Welt“. Russland weist enorme Rohstoffvorräte auf, deren Förderung in unwegsamen Regionen eine robuste Logistik erfordert. China wiederum ist mit seinen niedrigen

Zwar sind drei von ihnen sogenannte „Schwellenstaaten“, also fast noch Entwicklungsländer, doch alle vier Staaten verzeichnen jährliche Zuwachsraten von 5 bis 10 %.

Löhnen – noch – die „Werkbank der Welt“ und verfügt mit mehr als einer Milliarde potenzieller Konsumenten über eine riesige Binnen- nachfrage. Um diese zu stillen, bedarf es in den kommenden

Jahren enormer Investitionen in Logistik und Intralogistik. Mittlerweile verfügen diese Länder auch über einige Konzerne, deren Größe mit Unternehmen aus den westlichen Industrieländern vergleichbar ist. Man denke hier nur an die russische Gazprom oder den indischen Stahlkonzern Arcelor Mittal.

STILL zeigt auf diesen Zukunftsmärkten Präsenz – zum Beispiel in Brasilien. Bis zu den unvermeidlichen Einbrüchen durch die Finanzkrise der Jahre 2009 / 2010 erlebt das Land einen kraftvollen Aufschwung.

STILL zeigt auf diesen Zukunftsmärkten Präsenz – zum Beispiel in Brasilien.

Die prosperierende Entwicklung ist nicht zuletzt Ergebnis der 1991 gegründeten Wirtschaftsunion „Mercosur“, in der sich neben Bra-

silien mehrere Staaten Südamerikas nach dem Vorbild der früheren Europäischen Union als Kooperationspartner zusammengeschlossen haben. Damit ist ein gewaltiger Binnenmarkt entstanden, in dem heute mehr als 400 Millionen Menschen leben.

Für STILL bieten die Entwicklungen in Südamerika verschiedene Chancen. Zunächst führt die Abwanderung klassischer industrieller Produktionsarbeiten in Niedriglohnländer mittel- und langfristig zu einer steigenden Nachfrage nach Logistik- und Intralogistikprodukten. Vor allem nach Produkten, die sich durch Robustheit, Langlebigkeit und niedrige Serviceintervalle auszeichnen. Gerade STILL-Produkte wie der RC 40 und der ECU profitieren von diesen Marktentwicklungen. Und nicht

zuletzt deshalb ist der von STILL do Brasil ganz an lokalen Bedürfnissen orientierte Gabelstapler CLX so wichtig für den gesamten südamerikanischen Markt. Die Entwicklung ist insofern vergleichbar mit den zu Beginn geschilderten Wirtschaftswunderjahren in Deutschland, als Hans Still erste Erfolge mit robusten Dieselstaplern feierte. Doch werden heute neue Trends wie Online-Kommissionierung und zunehmende Automatisierung schneller zum Standard und die Nachfrage nach

Geräten mit entsprechendem „Mehrwert“ wird früher aufgenommen. Hersteller, die mit ihrer Marke bereits in den wirtschaftlichen Aufbaujahren mit Value-Produkten zum zuverlässigen

Partner ihrer Kunden werden, wird es gelingen, später auch den Premium-Bereich ihres Portfolios zu vermitteln. Grund genug, diese Märkte bei der künftigen Produkt- und Vertriebspolitik besonders zu berücksichtigen.

Die Erfolgsgeschichte von STILL Südamerika beginnt im Jahr 1998 mit einem Zwei-Mann-Büro bei Ferrostaal. Mit der Übernahme der Fertigungsstätte „Ameise“ in Rio de Janeiro kann das Unternehmen auf einer soliden Basis an Fertigungswissen aufbauen. Die relevanten Mitbewerber von STILL sind Nacco und Toyota. Nach ersten Jahren ungebremsten Wachstums ging die weltweite Wirtschaftskrise 2009 auch an Brasilien nicht spurlos vorbei. Doch bereits in der zweiten

Jahreshälfte 2010 erholt sich der südamerikanische Markt und zeigt sich seitdem erstaunlich robust, und die Produktion der Marken STILL und Linde im KION-Werk in Rio de Janeiro steigt wieder.

Anfang 2011 wird in Sao Paulo der Grundstein für ein neues Werk gelegt, in dem ab 2012 speziell für die Bedürfnisse des südamerikanischen Marktes konzipierte Flurförderzeuge gebaut werden. Heute beschäftigt

KION SA rund 300 Mitarbeiter. Der Vertrieb für die Marken STILL und Linde ist mit jeweils einem eigenen Standort im Großraum Sao Paulo vertreten. STILL ist innerhalb von Südamerikas in den Bereichen Lagertechnik und Elektrostapler Marktführer. Der Gesamtanteil von STILL am brasilianischen Markt beträgt im Bereich E-Stapler und Lagertechnik über 25%

Frank Bender (43), Leiter von STILL do Brasil und KION South America und in unterschiedlichen Funktionen bereits seit 14 Jahren für die Marke STILL tätig, berichtet im Interview von seinen Erfahrungen in Brasilien:

Vor allem nach Produkten, die sich durch Robustheit, Langlebigkeit und niedrige Serviceintervalle auszeichnen. Gerade STILL-Produkte wie der RC 40 und der ECU profitieren von diesen Marktentwicklungen.

Anfang 2011 wird in Sao Paulo der Grundstein für ein neues Werk gelegt, in dem ab 2012 speziell für die Bedürfnisse des südamerikanischen Marktes konzipierte Flurförderzeuge gebaut werden.



STILL AUF DEN DYNAMISCHEN MÄRKTEN DER BRIC-STAATEN

Frank Bender, Geschäftsführer KION South America

Herr Bender, als Leiter der brasilianischen STILL-Auslandsgesellschaft agieren Sie in einer der dynamischsten Wirtschaftsregionen der Welt. In den sogenannten „BRIC-Staaten“, zu denen auch Brasilien gehört, sind zweistellige Wachstumsraten der Wirtschaftsleistung fast selbstverständlich. Gilt das auch für STILL do Brasil?

Frank Bender: „Brasilien hat unter den BRIC-Staaten die geringsten Wachstumsraten, allerdings immer noch im hohen einstelligen Bereich. Insbesondere in den letzten Jahren hat sich die brasilianische Wirtschaft stabilisiert und hängt nicht mehr so stark von weltwirtschaftlichen Schwankungen ab. Der Markt für Flurförderzeuge wächst mit erheblichen Wachstumsraten und STILL wächst stärker als der Markt – insbesondere dank der lokalen Fertigung.“

STILL do Brasil verfügt in Rio de Janeiro und Sao Paulo über eigene Produktionsstandorte, in die stark investiert wird. Sind dafür lediglich die hohen brasilianischen Importzölle bzw. Währungsschwankungen ausschlaggebend oder spielt die hohe Rentabilität der dortigen Fertigung die entscheidende Rolle?

Frank Bender: „Brasilien hat immer noch recht hohe Importzölle, um die lokale Industrie zu schützen. Insbesondere seit der brasilianische Real sehr stark aufgewertet hat, werden Importe zu günstigen Alternativen. Lokale Fertigung ist deshalb nicht nur aus Kostengründen ein



Wettbewerbsvorteil, sondern eher aus psychologischen: Sie zeigt, dass ein Anbieter sich Brasilien und den Kunden verpflichtet fühlt. Zusätzlich haben lokale Anbieter Vorteile in Sachen Flexibilität, ermöglichen ihren Kunden den Zugang zu staatlich geförderten Finanzierungsprogrammen und gewährleisten den After Sales Service.“

Welche Kriterien sind für Kunden in Südamerika bei der Entscheidung für eine Marke wichtig? Eher „Robustheit“ oder eher „Premium“ bzw. „added value“?

Frank Bender: „Die südamerikanischen Märkte sind sehr heterogen. Das zeigt sich u. a. darin, dass jeder Markt und jedes Segment einen anderen Marktführer hat. Während zum Beispiel in Brasilien das Economy Segment recht klein ist (unter 20 %), sind in Argentinien drei von vier verkauften Staplern Economy-Geräte. Auf dem größten Markt Südamerikas, Brasilien, werden aus den eben genannten Gründen klar lokal gefertigte Geräte vorgezogen. Im Allgemeinen wünschen Kunden technisch einfache und zuverlässige Geräte, weil der Service häufig – auch aufgrund der großen Distanzen zu Service-Stützpunkten – selbst durchgeführt wird. STILL bietet – neben den bekannten europäischen Modellen – für den südamerikanischen Markt angepasste Geräte an, die sonst nirgendwo angeboten werden. Zum größten Teil stammen diese aus brasilianischer Fertigung, aber auch aus dem Portfolio der KION Group.“

Welche Rolle spielen auf den Märkten Süd-Amerikas die Faktoren „Nachhaltigkeit“ und „Umweltverträglichkeit“?

Frank Bender: „Hier hat Südamerikas sicherlich Nachholbedarf. Dies ist auch verständlich, da zunächst die Grundbedürfnisse der Bevölkerung gedeckt werden müssen. Es ist aber zu beobachten, dass in den letzten Jahren mehr und mehr große Unternehmen darauf achten, umweltverträglich zu wirtschaften und dies auch als Verkaufsargument einsetzen. In unserem Bereich tauchen die Themen zwar vermehrt auf, sind bislang aber in nur wenigen Fällen kaufentscheidend.“

Wird STILL in Südamerika bei den Kunden als „global brand“ wahrgenommen oder spielt die Tatsache, dass es eine einheimische Fertigung gibt und „STILL do Brasil“ damit auch „local brand“ ist, die wichtigere Rolle?

Frank Bender: „Beides. Globale Kunden haben gern globale Lieferanten; für die Kunden, die nur lokal operieren, also die große Mehrheit, ist die einheimische Fertigung ausschlaggebend.“

Einige global agierende Unternehmen setzen weniger auf technische Details, aber dafür voll auf das Vertrauen in die Marke selbst. So verkaufen sie überall auf der Welt dieselben Geräte – mit Erfolg. Kann das aus Ihrer Sicht ein Vorbild für die zukünftige Strategie von STILL sein?

Frank Bender: „Natürlich hilft der Markenname, er ist aber nur Teil eines Gesamtpaketes. Ausschlaggebend für den Erfolg in Südamerika – und hier insbesondere in Brasilien – ist die Präsenz mit einer Fertigung und insbesondere mit Geräten, die technisch an die lokalen Bedürfnisse angepasst sind.“

Sie leben und arbeiten vor Ort in Brasilien mit einheimischen Mitarbeitern. Funktioniert Motivation und Führung hier Ihrer Erfahrung nach anders als in Deutschland?

Frank Bender: „Ich bin selber Brasilianer, insofern ist das etwas schwer zu beantworten. Aber was auffällt, ist, dass in Deutschland die Technik und das Produkt im Vordergrund stehen und hier die Bedürfnisse und das Wohlbefinden des Kunden. Hier ist alles etwas emotionaler und nicht so rational. Während in Deutschland Aktionen detailliert und lange geplant werden und dann gemäß Plan umgesetzt werden, wird hier häufiger mit einem groben Plan schon umgesetzt und Probleme, so wie sie auftauchen, angegangen. Der Umgang mit Mitarbeitern ist hier etwas amerikanischer, was mit Sicherheit damit zu tun, dass es die Arbeitsplatzsicherheit, wie man sie aus Deutschland kennt, hier nicht gibt.“

Welche Rolle spielen Nachwuchsförderung und die Attraktivität von STILL als „Arbeitgebermarke“ beim Wettbewerb um junge Talente?

Frank Bender: „Durch das anhaltende Wirtschaftswachstum besteht ein erhöhter Bedarf an gut ausgebildeten Mitarbeitern. Wir verspüren in den letzten zwei, drei Jahren einen erheblichen Anstieg des Wettbewerbs um Mitarbeiter. Problematisch ist der Bereich Servicetechniker. STILL ist fast das einzige Unternehmen, das Servicetechniker selber ausbildet. Da ist es natürlich, dass der Wettbewerb, aber auch Kunden, versuchen, diese abzuwerben. In den anderen Bereichen nimmt der Wettbewerb auch zu, was sich in der Entwicklung des Lohn- und Gehaltsniveaus widerspiegelt. Hier kommt der Wettbewerb nicht so sehr von unseren Konkurrenten, sondern den großen Automobil- oder Baumaschinenherstellern. Wir versuchen, mit Traineeprogrammen in unseren drei brasilianischen Standorten Talente früh an uns zu binden – mit durchwachsendem Erfolg. Vielleicht ist dies wirklich das Problem der jungen Generation, nämlich keine Geduld für eine fundierte Entwicklung zu haben.“

Welche Rolle spielt das Unternehmensleitbild von STILL bei Ihrer täglichen Arbeit in Brasilien?

Frank Bender: „Es mag überraschend klingen, aber eine große. Dies hat mit Sicherheit mit der (noch) recht überschaubaren Größe unserer Einheit zu tun. Schon bei der Auswahl neuer Mitarbeiter legen wir, neben dem fachlichen Wissen, Wert darauf, dass die Chemie stimmt, dass der neue Mitarbeiter ‚ähnlich tickt‘ wie wir. Es wird nicht unbedingt der fachlich Bessere ausgewählt, sondern der Kandidat, der als ‚Gesamtpaket‘ zu STILL passt. Kundenorientierung steht bei uns ganz oben. Darüber hinaus schulen wir neue Mitarbeiter nicht nur technisch und fachlich, sondern auch bezogen auf Soft Skills, die in der Unternehmensphilosophie verankert sind. Das Unternehmensleitbild ist unseres Erachtens weltweit einsetzbar, es ist allgemein gehalten und trotzdem auf den Punkt gebracht.“

Auf welche Charaktereigenschaften kommt es bei der Personalauswahl an?

Frank Bender: „Wie gesagt: Technisches Verständnis ist nicht der wichtigste Punkt. Neue Mitarbeiter müssen in unsere ‚Familie‘ reinpassen. Ich suche ehrliche Leute, Leute die glänzende Augen haben, wenn sie über die Firma sprechen, Leute die nicht nur auf das Geld aus sind. Man gehört zusammen und will zusammen etwas erreichen. Wie gesagt: Wichtig ist, dass die Person ins Team passt.“

Wie schaffen Sie es, 10.000 Kilometer Luftlinie entfernt vom Stammhaus, Teil der STILL-Familie zu sein und sich auch so zu fühlen?

Frank Bender: „Ich hatte von Anfang an das Gefühl, dazuzugehören – obwohl ich weit weg bin. Das hat mir nie Probleme gemacht. Ich konnte jederzeit mit der Hamburger Zentrale über meine Probleme sprechen. Die Kollegen im Hamburger Stammhaus sind immer bereit, die Probleme anderer Länder zu verstehen, was nach meiner Erfahrung nicht in allen deutschen Unternehmen gegenüber ihren Auslandsgesellschaften selbstverständlich ist. STILL ist sehr offen, man kann lokal agieren und offen darüber reden, wie man was machen müsste, um erfolgreich zu werden. Diese starke Unterstützung bekomme ich von STILL.“

Sie sind innerhalb der KION Group der einzige, der eine STILL-Division und eine Linde-Division unter einem Dach führt – und das mit Erfolg. Welches sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Unterschiede in den Unternehmenskulturen der beiden Einheiten?

Frank Bender: „Am Anfang habe ich einen Fehler gemacht. Ich war total STILL und wollte auch, dass die Linde-Mitarbeiter so werden. Dass es so nicht funktioniert, habe ich schnell bemerkt. Beide Unternehmen sind komplett unterschiedlich und dennoch beide erfolgreich. Sie denken und agieren stets mit dem Blick auf die Bedürfnisse ihrer Kunden; man kann allerdings sagen, dass STILL die emotionalere Marke ist.“

Herr Bender, wir danken Ihnen für das Gespräch.

DIE STILL-NIEDERLASSUNGEN ALS KEIMZELLE UNTERNEHMERISCHER ERFOLGE

Fragt man erfolgreiche Unternehmer nach ihrem Erfolgsrezept für eine gelungene Expansion, erhält man immer wieder die Antwort: „Delegation von Verantwortung“. Das dezentrale Prinzip, also den Meister, Abteilungsleiter oder auch Leiter einer Niederlassung wie einen „Unternehmer im eigenen Unternehmen“ agieren zu lassen, verhindert nicht nur bei schnell wachsenden Unternehmen, dass Manager sich in Details verlieren. Viele Führungskräfte haben davor Angst, Aufgaben aus der Hand zu geben, sei es aus falschem Ehrgeiz oder weil sie nicht genug Vertrauen in ihre Mitarbeiter haben. Dabei liegen die Vorteile des Delegierens deutlich auf der Hand: Sie gewinnen mehr Zeit für wirklich wichtige Aufgaben und haben dadurch weniger Stress. Ihre Mitarbeiter wiederum werden durch die Übernahme neuer Aufgaben- und Verantwortungsbereiche gefördert und sind dadurch motivierter.

Das Prinzip der Dezentralisierung ist einer der Gründe für den Erfolg von STILL. Es ermöglicht Flexibilität, Verantwortung, Effizienz und unternehmerisches Handeln der Mitarbeiter in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Das gilt in besonderer Weise für die STILL-Niederlassungen in Europa. Sie werden von Niederlassungsleitern geführt, die als „Unternehmer im Unternehmen“ handeln: Sie genießen weitreichende Unabhängigkeit und tragen umfassende

Das Prinzip der Dezentralisierung ist einer der Gründe für den Erfolg von STILL.

Verantwortung für die Leistung ihrer Niederlassung. Das heißt in der Praxis: umfassende Umsatz- und Ergebnisverantwortung. Dazu gehört auch die Verantwortung für die Personalauswahl. Bei alledem handeln die Niederlassungsleiter bei STILL natürlich nicht nur im Interesse ihrer Niederlassung, sondern vor allem im Interesse des Gesamtunternehmens STILL. Mit der unternehmensweiten Einführung eines SAP-gestützten Rechnungswesens und eines Systems von Scorecards wird der Dialog zwischen Unternehmenszentrale und den Auslandsgesellschaften und Niederlassungen von STILL auf ein solides Fundament



gestellt. Die organisatorische Umsetzung des dezentralen Führungsprinzips beginnt bei STILL im Jahr 1953 mit der Gründung der Niederlassungen Stuttgart und Frankfurt a. M. Ein Jahr später nimmt die Niederlassung Nord in Hamburg ihre Arbeit auf. Damit vollzieht das Unternehmen den ersten Schritt vom Produzenten zum überregionalen Dienstleistungsunternehmen. STILL entscheidet sich sehr früh dafür, seine regionalen Kunden mit eigenem Personal zu beraten und betreuen. Das war und ist nicht selbstverständlich, wie der Blick auf die Strategien der Mitbewerber deutlich macht. So setzt das Unternehmen Linde MH bis heute auf eine weit ausgeprägtere Händlerkultur. Hans Still und seine Nachfolger in der Unternehmensleitung setzen an diesem Punkt auf eigene Stärken. Diese ebenso dezentrale wie auf regionale Bedürfnisse ausgerichtete Strategie sichert dem Unternehmen STILL nicht nur eine starke Position im Verkauf, sondern ist auch die Basis für den Service, der in den vergangenen Jahrzehnten eine immer größere Bedeutung erlangt hat. Sichtbarer Ausdruck des Erfolgs einer dezentral organisierten Verkaufsorganisation ist, dass STILL seit Beginn der siebziger Jahre kontinuierlich außergewöhnliche Umsatzzuwächse vorweisen kann. Liegt der Umsatz 1971 noch bei

200 Mio. DM, hat er sich Mitte der achtziger Jahre nahezu verdreifacht und durchbricht 1989 die Milliardengrenze. Parallel zu dieser dynamischen Entwicklung in der Unternehmenszentrale, investiert STILL

So organisiert STILL Fachtagungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten rund um das Themenfeld innerbetrieblicher Logistik, die quer durch die neuen Bundesländer stattfinden.

in Projekte zur besseren Betreuung seiner Kunden. So entstehen 1983 in Bremen und ein Jahr später in München neue, moderne Hauptniederlassungen, um den Service in diesen Regionen zu verbessern.

Auch für den nach der Wende im Jahr 1989 einsetzenden „Aufschwung Ost“ setzt STILL auf das Prinzip eigener Niederlassungen in den neuen Bundesländern.

Der Grundstein für diese Entwicklung bildet 1990 die Gründung eines Vertriebsbüros in Leipzig. Doch Niederlassungen alleine machen den Markennamen STILL noch nicht bei einer breiten Öffentlichkeit bekannt. So organisiert STILL Fachtagungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten rund um das Themenfeld innerbetrieblicher Logistik, die quer durch die neuen Bundesländer an zum Teil sehr prominenten Veranstaltungsorten, etwa dem Hygienemuseum Dresden, stattfinden. Mithilfe dieser „direkten Kommunikation“ gelingt es in kurzer Zeit, der Marke STILL und ihrem Kompetenzfeld eine hohe Präsenz und Markenbekanntheit in der ehemaligen DDR zu verschaffen. Dabei werden die Organisatoren aus dem Hamburger Stammhaus vom riesigen Interesse der Bevölkerung geradezu überrollt. Oft müssen die Tagungsinhalte mehrfach am selben Ort wiederholt werden. Der Informationsbedarf ist nach vierzig Jahren sozialistischer Planwirtschaft groß. Schnell folgen Niederlassungen an den Standorten Rostock, Erfurt und Magdeburg, die zunächst durch ein dichtes Netz von Vertragswerkstätten, etwa in Cottbus, Bergen/Rügen, Golzow und Weinböla, ergänzt werden. Den ganz eigenen „Aufbau Ost“ bewerkstelligt STILL nicht nur sehr schnell und effizient, sondern auch mit viel Sinn für unkonventionelle Wege der Umsetzung. Obwohl in den ersten Jahren nach der Wende bei westdeutschen Unternehmen

und Lieferanten eine Art „Goldgräberstimmung“ herrscht und die Unerfahrenheit der neuen Kundschaft teilweise ausgenutzt wird, besteht der damalige Vertriebsgeschäftsführer Ingo Schröder auf Korrektheit. Jeder Kunde von STILL erhält – auch ohne ausdrücklich danach gefragt zu haben – die üblichen Rabatte. Eine faire Praxis, die in jenen Tagen nicht bei allen Mitbewerbern an der Tagesordnung ist. Heute betreuen 14 STILL-Niederlassungen sowie zusätzliche Miet- und Servicestationen die Kunden in ganz Deutschland.

Parallel zum Auf- und Ausbau von Niederlassungen in den neuen Bundesländern baut STILL nach dem Fall des „Eisernen Vorhangs“ Schritt für Schritt seine Präsenz in Osteuropa auf: in Ungarn (1992), Tschechien (1993), Polen (1995) sowie in Russland. Die regionale Präsenz und damit die genaue Kenntnis der spezifischen Bedürfnisse dieser „Märkte im Aufbruch“ ist Voraussetzung für den erfolgreichen Vertrieb speziell jener Dienstleistungen und Produkte, die gerade zu Beginn der Entwicklungsphase von Volkswirtschaften gefordert werden. Auch im Fertigungsbereich entstehen Anfang der neunziger Jahre in Osteuropa Kapazitäten, von denen STILL profitiert. Linde gründet 1993 gemeinsam mit der Jungheinrich AG das Juli Motorenwerk im tsche-

Parallel zum Auf- und Ausbau von Niederlassungen in den neuen Bundesländern baut STILL nach dem Fall des „Eisernen Vorhangs“ Schritt für Schritt seine Präsenz in Osteuropa auf.

chischen Brünn. Bereits ein Jahr später läuft die Produktion von Elektromotoren an diesem Standort an. Drei Jahre später steht dem Unternehmen mit der Übernahme der Lipo-Werke im süd-

böhmischen Cesky Krumlov durch Linde eine Fabrik zur Herstellung von Getriebekomponenten für Gabelstapler zur Verfügung, die auch STILL beliefert. Heute werden im Zuge der globalen KION-Strategie alle Antriebs- und Lenkachsen für die Konzerngruppe an diesem Standort hergestellt. Diese Beispiele zeigen, wie intensiv in Zukunft die gesamteuropäische sowie globale Vernetzung der Vertriebs- und Produktionsstandorte von STILL vorangetrieben wird.

STILL PARTNERSHIP

Fast jeder kennt die Binsenweisheit „Das erste Gerät verkauft der Vertrieb, jedes weitere der Service“, doch nur in wenigen Unternehmen werden aus dieser Erfahrung nachhaltige Konsequenzen abgeleitet. Kunden erwarten von ihren Partnern und Lieferanten eine deutlich über den Anschaffungszeitraum der Geräte hinausgehende Kooperation. Nur wem die Entwicklung vom reinen Lieferanten zum Berater des Kunden gelingt, kann das im Service liegende Ertragspotenzial

effektiv nutzen. Betrachtet man den gesamten Lebenszyklus eines Gerätes, wird deutlich, dass der größte Ertragsanteil erst nach der

Neuanschaffung zustande kommt. Im Bereich After-Sales nehmen die Aufwendungen für Serviceleistungen mit steigendem Alter zu. Schließlich ist es im Interesse des Lieferanten, diese Wertschöpfungskette im eigenen Haus zu behalten, anstatt die notwendigen Serviceleistungen freien Mechanikern zu überlassen. Hinzu kommt, dass gerade aus Sicht des Kunden die Planungssicherheit über alle im Lebenszyklus eines Gerätes auftretenden Kosten, die sogenannte „Total Cost of Ownership“-Betrachtung, die Kaufentscheidung zunehmend beeinflusst. Dazu gehören alle zukünftigen Belastungen durch

Reparaturen, Ersatzteile und Dienstleistungen. Die langfristige Loyalität von Kunden sichern sich demnach nur Hersteller, die beim Service eine umfassende Identifikation mit den logistischen Herausforderungen des jeweiligen Unternehmens und individuell darauf zugeschnittene Problemlösungen anbieten. Die Vorzüge eines effektiven After Sales Service liegen dabei nicht nur in der dadurch entstehenden Wettbewerbsdifferenzierung durch „Exzellenz im Service“ und damit einem Mehr an Kundenbindung. Auch der Informationsrückfluss von Seiten der Anwender zur Entwicklungsabteilung mit dem Ziel der Verbesserung einzelner Leistungsmerkmale kann nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Der Bereich After-Sales hat als wichtiges Geschäftsfeld bei STILL eine lange Tradition. Bereits Hans Still sah in seiner einheitlich auftretenden

Servicemannschaft einen wichtigen

Der Bereich After-Sales hat als wichtiges Geschäftsfeld bei STILL eine lange Tradition. Faktor nachhaltiger Kunden-

pflge. Heute - vor dem Hintergrund, dass auf gesättigten Märkten nur

noch über den Weg des Verdrängungswettbewerbs Marktanteile zu gewinnen sind, ist eine hervorragende After-Sales-Performance als Differenzierungsmerkmal von Mitbewerbern unverzichtbar. 2007 entwickeln deshalb mehr als 150 STILLianer aus unterschiedlichen Ländern unter Einbeziehung ihrer lokalen Erfahrungen einen einheitlichen Prozess für den partnerschaftlichen Dialog von Vertrieb und Service.

Das auf diese Weise zustande gekommene Kooperationsmodell „Partnership“ harmonisiert die Aktionsfelder von Servicetechnikern und Verkäufern und definiert alle Prozesse, die einen kontinuierlichen Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen beiden Bereichen gewährleisten. Die über lange Jahre tradierte Orientierung einzelner Verantwortlicher an ihren jeweils einzelnen Geschäftsfeldern, etwa Mietgeräte, Gebrauchtgeräte und After Sales, wird damit aufgebrochen und Vertrieb und Service agieren als „Tandem“. Alle Kundendaten werden jetzt in eine gemeinsame Datei eingegeben und ausgewertet. Ein wesent-



licher Erfolgsfaktor im After-Sales-Bereich ist eine effiziente Ersatzteilversorgung. Diese erfüllt im Idealfall die Anforderungen des magischen Dreiecks – also hohe Verfügbarkeit und bedarfsgerechte Qualität bei bestmöglicher Kosteneffizienz. Und auch, wenn die Niederlassungen ihre jeweilige Kundenpflege dezentral und eigenverantwortlich vornehmen, gilt der Grundsatz: Der mit „PartnerShip“ beschriebene Prozessablauf von der Kundenanfrage über die internen Service-schritte bis zur Erfolgskontrolle beim Kunden ist in der gesamten STILL-Gruppe verbindlich.

Doch „PartnerShip“ ist weit mehr als eine Dialogplattform für Kundendaten. Auch das ganz persönliche Miteinander steht im Mittelpunkt. Ein intensives Trainingsprogramm, das Mitarbeiter des Service- und Verkaufssinnendienstes über mehrere Tage im Hamburger Stammhaus mit Teilnehmern aus verschiedenen Ländern zusammenführt, fördert das Verständnis und das persönliche Kennenlernen untereinander. Das Ergebnis ist eine spürbare Harmonisierung der Aktivitäten von Verkauf und Service sowie ein besseres Verständnis der verfolgten Strategien. Der internationalen Ausrichtung von STILL entsprechend, wurde die mit dem Begriff „PartnerShip“ verbundene Strategie Schritt

für Schritt umgesetzt. So agieren etwa in Frankreich unter dem Namen „Responsable Service Client“ (RSC) Berater, die alle Anforderungen ihrer Kunden

ganzheitlich kennen und beleuchten. So ermöglichen sie auf Basis ihrer persönlichen Bedarfsanalyse des Kunden ein jeweils maßgeschneidertes Angebot.

Die durch „PartnerShip“ sowohl im After-Sales-Bereich wie im Neugeräteverkauf erreichten Umsatzzuwächse bestätigen den eingeschlagenen Kurs. Dabei ist das Programm kein mit seiner Einführung abgeschlossenes Projekt sondern ein kontinuierlicher Prozess. Der Grundgedanke von „PartnerShip“ wird kontinuierlich optimiert und auch in auto-

nomen Unternehmensteilen wie OM als Initiative aufgegriffen und auf die dortigen regionalen Bedürfnisse zugeschnitten. Vernetzung von Service und Vertrieb bei STILL: ein erfolgreiches Beispiel für die Dynamik einer von seinen Kunden lernenden Organisation.

STILL UNTER VERSCHIEDENEN KONZERNDÄCHERN: QUANDT-GRUPPE UND MASCHINENFABRIK ESSLINGEN

Nach dem Tod von Hans Still im Jahr 1952 rückt das Unternehmen STILL in das Blickfeld namhafter Investoren der deutschen Schwerindustrie. Offenbar hat Hans Still bereits kurz vor seinem Tod Gespräche mit verschiedenen Investoren aufgenommen, um die Zukunft seines Unternehmens auf eine solide Basis zu stellen. Eine familieninterne Nachfolgeregelung erscheint ihm nicht zielführend. Zu den bis heute bedeutendsten Industriedynastien zählt in den fünfziger Jahren die Quandt-Gruppe. Aus einem kleinen Textilhandelsunternehmen im mecklenburgischen Pritzwalk baut Günther Quandt nach dem Ersten Weltkrieg über Beteiligungen am Kali-Konzern Wintershall, an Varta-Vorgängerin Accumulatoren-Fabrik in Hagen sowie an der Berlin-Karlsruher Industrierwerke AG einen mächtigen Privatkonzern auf. Seine Söhne Herbert und der 1967 bei einem Flugzeugabsturz ums Leben gekommene Harald Quandt entwickeln den milliardenschweren Mischkonzern ständig weiter. Unter anderen halten sie Beteiligungen an den Unternehmen Varta, Mauser Industrierwerke, Milupa und BMW. Nach dem Tod Hans Stills übernimmt Herbert Quandt direkt und über den Schweizer Bankverein als Treuhänder die Mehrheit am Unternehmen STILL. Für Quandt macht diese Übernahme Sinn, denn das E-Stapler-Segment von STILL ist auf Batterien angewiesen, die Quandt bei seinem Batteriehersteller Afa produziert. Quandt kauft damit in gewisser Weise einen seiner Batteriekunden. Auch die Verbindung von STILL mit der Maschinenfabrik Esslingen steht im Zusammenhang mit Herbert Quandts Beteiligungsstrategie. Ende des 19. Jahrhunderts zum Aufbau eines Eisenbahnnetzes im damaligen Königreich Württemberg gegründet, entwickelt sich die Maschinen-

fabrik Esslingen im 20. Jahrhundert zum bedeutenden Hersteller von Triebwagen für Personen-, Industrie- und Grubenbahnen sowie von Flurförderzeugen. 1965 erwirbt Daimler-Benz 71 % des Unternehmens, um die Fertigungshallen der Maschinenfabrik Esslingen für den Automobilbau zu nutzen. Bis zum Verkauf an Kuwait im Jahr 1974 gehören auch 15% an Daimler-Benz zur Unternehmensgruppe Quandt. 1968 wird die Sparte Flurförderzeuge der Maschinenfabrik Esslingen an STILL verkauft. In diesem Bereich konzentriert sich die Maschinenfabrik

Nach dem Tod Hans Stills übernimmt Herbert Quandt direkt und über den Schweizer Bankverein als Treuhänder die Mehrheit am Unternehmen STILL.

Esslingen zu diesem Zeitpunkt auf schwere elektrische Gegengewichtsstapler bis 45 t. Doch die Übernahmeverhandlungen gestalten sich sehr schwierig, denn

jede Seite will ihre Interessen durchsetzen. Das gilt vor allem für den künftigen Namen des fusionierten Unternehmens. Der damalige Geschäftsführer von Esslingen setzt sich letztlich durch und nur deshalb kommt es zur Umbenennung in „SE Fahrzeugwerke Esslingen“. Der Namenszug STILL mit dem von einem elektrischen Blitz geprägten „S“, eine auf den Firmengründer zurückgehende Idee, verschwindet.

Um in Esslingen zügig Fertigungskapazitäten für den Automobilbau von Daimler-Benz freizumachen, werden nach der Fusion die gesamten Produktionsmittel und das Ersatzteillager quasi „über Nacht“

Der Unternehmensname „SE Fahrzeugwerke Esslingen“ hat von 1968 bis 1971 Bestand.

abgebaut und nach Hamburg verlagert. Dabei werden viele Teile unvollständig oder gar nicht deklariert, sodass diese in Hamburg

nicht identifiziert werden können. Das bringt dem neu formierten Unternehmen SE Fahrzeugwerke Esslingen enorme wirtschaftliche Schwierigkeiten, weil sich die Lieferzeiten um bis zu ein Jahr verlängern. Viele enttäuschte Kunden wechseln daraufhin zu Mitbewerbern. Der Unternehmensname „SE Fahrzeugwerke Esslingen“ hat von 1968 bis 1971 Bestand. Als die Quandt-Gruppe zu Beginn der siebziger Jahre einen hohen Liquiditätsbedarf verzeichnet, sucht man für

die SE Fahrzeugwerke einen Käufer, der sich auch bald findet: die Linde AG in Wiesbaden.

LINDE AG

Die 1897 von einem Kreis von Ingenieuren um Carl von Linde gegründete „Lindes Eismaschinen AG“ widmet sich zunächst dem Bau von Kühlanlagen – zu den ersten Kunden gehören Großbrauereien wie Paulaner und Guinness. Über die von Carl von Linde und anderen Investoren später gegründeten Guldener Motorenwerke kommt das Segment der Antriebstechnik zum Unternehmen. 1956 werden die ersten hydrostatischen Transportfahrzeuge gebaut und zwei Jahre später der erste Gabelstapler mit hydrostatischem Antrieb vorgestellt. Diese innovative Antriebstechnik ermöglicht im Vorwärts- wie Rückwärts-gang eine stufenlose Schaltung und gilt damals als Innovation. 1971 präsentiert Linde seinen ersten Elektrostapler. Die Übernahme der SE Fahrzeugwerke im Jahr 1971 markiert für Linde den Beginn einer Reihe von Firmenakquisitionen, etwa 1977 von Baker in den USA oder 1989 von Lansing in England. Mit der Übernahme von Anteilen am italienischen Hersteller OM Anfang der neunziger Jahre festigt Linde seine Position als Weltmarktführer im Bereich Lagertechnik und Flurförderzeuge.

Mitte der achtziger Jahre repräsentiert die Sparte Flurförderzeuge innerhalb der Linde AG die größte Werksgruppe. Im Zuge einer gezielten Zweimarkenstrategie erhält das Hamburger Unternehmen wieder seinen am Markt bestens eingeführten Namen: STILL. Gegenüber der Wiesbadener Zentrale genießt das Unternehmen STILL zunächst eine relative Autonomie. Doch mit dem Aufstieg von Hans Meinhardt als Vorstandsvorsitzender von Linde wächst der Einfluss der Wiesbadener Zentrale und umfasst jetzt auch strategische Entscheidungen der einzelnen Unternehmensteile.

Das führt zu teilweise zähen Verhandlungen mit den verantwortlichen Geschäftsführern der einzelnen Konzerntöchter. Generell werden die Tochtergesellschaften aber unternehmerisch an der „langen Leine“ geführt. Die Übernahme durch die Linde AG wird von der damaligen Führungsmannschaft der SE Fahrzeugwerke zunächst als eine „Befreiung“ empfunden. Innerhalb der Quandt-Gruppe wurde STILL letztlich sehr eng geführt, und überraschende Entscheidungen, wie die komplette Verlagerung der Produktionsmittel von Stuttgart bzw. Esslingen nach Hamburg, führten zu vermeidbaren Turbulenzen und gravierenden Störungen im Betriebsablauf. Spätere namhafte Akquisitionen, wie Saxby, Wagner Schildkröte, Ameise do Brasil, Stocka und OM, wären ohne die Kapitalkraft der Linde AG nicht möglich gewesen. STILL profitiert von jeder dieser Übernahmen und kann sich Schritt für Schritt zum global agierenden Dienstleister entwickeln. In diesem Zusammenhang steht auch der später wieder rückgängig gemachte Versuch innerhalb

Mitte der achtziger Jahre repräsentiert die Sparte Flurförderzeuge innerhalb der Linde AG die größte Werksgruppe.

der Linde-Gruppe gemeinsam mit Komatsu und OM eine „gelbe Gruppe“ zu formieren. Die Strategie scheiterte zum einen, weil eine Mehrheitsbeteiligung an Komatsu nicht gelang, zum anderen, da die versprochenen Synergien aus dem Technologietransfer einseitig an Komatsu flossen. Das gemeinsame Projekt eines Staplers mit „intelligentem Wandlerantrieb“, das als Ersatz für den diesel-elektrischen Antrieb von STILL gedacht war, erreichte aufgrund fehlender Energieeffizienz nie die Serienreife. Die heutige Position als Premium-Anbieter innerhalb der KION Group ist maßgeblich auch Ergebnis der in den Jahren 1973 bis 2006 bestehenden Zugehörigkeit zur Linde AG.

KION GROUP

Im Jahr 2002 wird Prof. Dr. Wolfgang Reitzle Vorstandsmitglied bei Linde und nur ein Jahr später übernimmt er den Vorstandsvorsitz. Gleichzeitig, also im Jahr 2003, verlässt Hans Meinhardt den Auf-

sichtsrat. Wolfgang Reitzles Absicht ist es von Anfang an, das Unternehmen auf Industriegase zu konzentrieren. 2006 gelingt es der Linde AG unter seiner Führung, den britischen Industriegasehersteller BOC zu übernehmen und damit zu den Weltmarktführern auf diesem Gebiet aufzuschließen. Der Sitz der Unternehmenszentrale wird 2007 von Wiesbaden nach München verlegt.

Um die BOC-Beteiligung zu refinanzieren und Linde zum reinen Hersteller technischer Gase zu formen, fasst Wolfgang Reitzle die drei Marken STILL, Linde Material Handling und OM Pimespo unter dem Dach einer Holding zusammen. Ihr Name: KION Group. Das Wort „Kion“ stammt aus der Sprache der Massai. Für das ostafrikanische Krieger- und Nomadenvolk bedeutet „Kion(gozi)“ so viel wie „Führung übernehmen“.

Zu diesem Zeitpunkt kommt die KION Group mit einem Umsatz von 3,2 Mrd. Euro weltweit auf einen Marktanteil von 19 % und liegt damit dicht hinter dem zwischenzeitlich durch diverse Übernahmen zum Marktführer aufgestiegenen Toyota. Bereits zuvor hatte Wolfgang Reitzle der Gabelstaplersparte einen Sparkurs verordnet und so deren Betriebsergebnis gesteigert. 2006 verkauft die Linde AG die KION Group für 4 Mrd. Euro an die amerikanischen Finanzinvestoren Kolberg, Kravis, Roberts (KKR) und die Investmentbank Goldman Sachs. Die Investoren übernehmen die Vereinbarungen zur Standortsicherung für die Marken Linde MH und STILL, die mit den Arbeitnehmervertretern der Gabelstaplersparte in Deutschland geschlossen worden war. Wichtigster Punkt dieser bis 2011 laufenden Standortvereinbarungen ist, dass keine deutschen Werke nach Osteuropa verlagert werden. Im Gegenzug machen die Arbeitnehmer unter anderem Zugeständnisse bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit und stimmen Kürzungen von Zuschlägen und übertariflichen Leistungen zu.

Heute umfasst die KION Group die Marken STILL, OM, Linde Material Handling, Linde Hydraulics, Fenwick, Baoli und Voltas. Die Mehrmarkenstrategie ist elementarer Bestandteil der KION Group Strategie. Er-

klärtes Ziel ist es, ihre Marktführerschaft in Europa zu festigen. Jede Marke hat ihre Stärken und profitiert auf ihren jeweiligen Märkten von den gemeinsamen Vertriebskanälen der KION Group. Das Angebot reicht dabei weit über das reine Neufahrzeuggeschäft hinaus. Vielmehr deckt die KION Group den kompletten Bedarf des Kunden an Lösungen und Dienstleistungen für den innerbetrieblichen Materialfluss ab.

Die KION Group ist in allen Wachstumsregionen präsent. Sie betreibt eigene Produktionsstätten in Brasilien sowie China und ist in allen wichtigen Wachstumsmärkten mit einem umfassenden Vertriebs- und Servicenetzwerk vertreten. Eine zentrale Beschaffungsorganisation

STILL hat unter dem Dach der KION Group eine Heimat als eigenständige Marke gefunden und profitiert auf vielfältige Weise vom Netzwerk einer Unternehmensgruppe mit gleichgelagerten Kompetenzfeldern.

bietet Kostenvorteile für alle Konzernmarken. Dieser Philosophie folgt auch die Gründung der KION Warehouse Systems GmbH (KWS). Das Tochterunternehmen entwickelt und produziert System-

technikfahrzeuge für den Einsatz im Hochregalbereich für die Konzernmarken Linde, STILL, Fenwick und OM und ist Spezialist für Lager-technikfahrzeuge im Schmalgangbereich am Standort Reutlingen. Als konzerninterner Dienstleister unterstützt KWS die Marken der KION Group bei der Projektierung von Aufträgen und der Auftragsabwicklung. KWS bietet zudem technischen Support bei der Inbetriebnahme der Fahrzeuge und bildet Techniker und Servicemitarbeiter der Konzernmarken sowie Händler für die optimale Betreuung der Fahrzeuge aus.

STILL hat unter dem Dach der KION Group eine Heimat als eigenständige Marke gefunden und profitiert auf vielfältige Weise vom Netzwerk einer Unternehmensgruppe mit gleichgelagerten Kompetenzfeldern.

04 / **UNTERNEHMENS-
KULTUR UND WERTE-
ORIENTIERTE FÜHRUNG**



UNTERNEHMENSKULTUR ALS ERFOLGSFAKTOR

„Ein Unternehmen, das nur für den Gewinn lebt, gleicht einem Menschen, der nur lebt, um zu atmen.“ Hermann Josef Abs, ehem. Vorstandssprecher der Deutschen Bank AG

Wie macht sich in einem Unternehmen die in den vergangenen Jahren vielbeschworene „Unternehmenskultur“ im täglichen Miteinander von Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden bemerkbar und warum ist sie so wichtig? Einige Alltagsbeispiele machen schnell deutlich, worum es geht: Unternehmenskultur ist, wenn der Kunde von einem Verkäufer

auch nach dem Kauf noch mit der gleichen Aufmerksamkeit und Sorgfalt betreut wird wie zuvor.

Unternehmenskultur hat betriebswirtschaftliche Folgen – im Guten wie im Schlechten. Kunden werden, wo immer sie eine Wahl haben, Anbieter bevorzugen, die professionell, kooperativ und freundlich sind.

Oder wenn die Mitarbeiter spürbar auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und die Kolleginnen und

Kollegen sich gegenseitig nach Kräften unterstützen. Dazu gehört auch, dass jeder Mitarbeiter ein klares Bild davon hat, was sein Vorgesetzter, seine Kollegen und seine internen Kunden von ihm erwarten. Und dass bei anfallenden Problemen die Lösung gefunden wird und nicht der Schuldige. Diese Beispiele zeigen: Unternehmenskultur hat betriebswirtschaftliche Folgen – im Guten wie im Schlechten. Kunden werden, wo immer sie eine Wahl haben, Anbieter bevorzugen, die professionell, kooperativ und freundlich sind. Hochqualifizierte Mitarbeiter werden sich für Unternehmen entscheiden, die eine konstruktive haben, wo sich Leistung bezahlt macht – andernfalls wandern sie ab. Eine gute Unternehmenskultur ist also ein Wettbewerbsvorteil – noch dazu einer, den Mitbewerber nicht ohne Weiteres kopieren können.



Wie Menschen in einem Unternehmen miteinander umgehen und nach außen auftreten, hat viel mit der Unternehmensgeschichte zu tun. Die Erfahrungen, die Mitarbeiter in und mit einem Unternehmen gemacht haben, bilden eine Art „kollektives Gedächtnis“, das gerade in Schlüsselmomenten zum Tragen kommt. Zum Beispiel in einer Krise oder bei anderen Herausforderungen. Der deutsche Kulturberater Michael Löhner beschreibt Unternehmenskultur als „Summe der Gewohnheiten einer Organisation.“ Unternehmenskultur ist also kein starrer Zustand,

Wenn Unternehmen mit überraschenden Entwicklungen konfrontiert werden, ist zunächst unklar, ob es ein Ausreißer oder eine Trendwende ist. Genau deshalb muss ein Unternehmen seine „Sitten und Gebräuche“ von Zeit zu Zeit kritisch überprüfen.

sondern ständig in Bewegung, denn ein Unternehmen macht ja täglich neue Erfahrungen. Vorgehensweisen, die in der Vergangenheit zum Erfolg führten, werden als „Patentrezepte“ abgespeichert, und in Krisensituationen besinnt

man sich darauf. Doch es gibt letztlich keine Sicherheit, dass diese „historischen“ Erfolgsrezepte einige Zeit später wieder zum Erfolg führen werden. So machen etwa globale Strukturveränderungen oft Abweichungen vom „So machen wir das eben hier“ notwendig.

Wenn Unternehmen mit überraschenden Entwicklungen konfrontiert werden, etwa Marktanteile verlieren, ist zunächst unklar, ob es ein Ausreißer oder eine Trendwende ist. Genau deshalb muss ein Unternehmen seine „Sitten und Gebräuche“ von Zeit zu Zeit kritisch überprüfen. Nur so stellt es sicher, dass es wettbewerbsfähig bleibt. Doch macht es andererseits keinen Sinn, eine über Jahrzehnte tradierte Unternehmenskultur von Grund auf zu verändern. Das würde bedeuten, alle Denkmuster und Gewohnheiten zu löschen – das Unternehmen würde seine „innere Heimat“ verlieren und auseinanderfallen. Deshalb definiert STILL seine essenziellen Werte und Traditionen im Jahr 2000 in einem Unternehmensleitbild. Dort sind alle Grundsätze definiert, die – konjunkturellen Schwankungen oder sonstigen Veränderungen zum Trotz – langfristig beibehalten werden müssen.



UNTERNEHMENSLEITBILD STILL

Als Grundlage für die erfolgreiche Arbeit, das tägliche Miteinander und den sorgsamsten Umgang mit Kunden, Ideen und Ressourcen haben sich die Mitarbeiter von STILL auf die folgenden sechs Leitsätze des STILL-Unternehmensleitbildes geeinigt:

Wir sind für unsere Kunden da.

Sie motivieren unser Denken und Handeln.

Kunden haben in uns einen zuverlässigen Partner. Wir sehen unsere Aufgabe darin, konstruktiv am Erfolg unserer Kunden mitzuwirken. Nur so können wir unseren eigenen Erfolg dauerhaft sichern. Im Mittelpunkt unserer Bestrebungen steht daher die Kundenzufriedenheit.

Die Bedürfnisse und Wünsche von Kunden sind darum Leitlinie unseres Verhaltens – sie sind für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter Aufgabe und Ansporn zugleich. Wir wollen uns das Vertrauen unserer Kunden täglich neu verdienen.

Wir bieten fortschrittliche, komplette Lösungen in Spitzenqualität. Wir unterstützen unsere Kunden bei der Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit.

Wir setzen unsere Kompetenz und Innovationskraft dafür ein, Produkte und Leistungen zu entwickeln, von denen unsere Kunden profitieren. Um auch in Zukunft Lösungen von hoher Wirtschaftlichkeit anbieten zu können, werden wir uns ständig fortentwickeln.

Wir streben die technologische Marktführerschaft an. Dort, wo wir sie bereits erreicht haben, wollen wir sie sichern und weiter ausbauen. Dabei stehen Qualität, Langlebigkeit und Bedienungskomfort im Vordergrund.

Unsere Stärke ist die Gemeinschaftsleistung.

Basis dafür sind die Kompetenz und das Engagement aller Mitarbeiter.

Das partnerschaftliche Selbstverständnis, das die Grundlage unseres kundenorientierten Verhaltens ist, prägt auch die unternehmensinterne Zusammenarbeit. Partnerschaft bedeutet für uns, gemeinsam Verantwortung für definierte Ziele zu übernehmen und uns dabei an den Fähigkeiten des jeweiligen Partners zu orientieren.

Möglich wird diese Form des Zusammenwirkens, indem wir vertrauensvoll miteinander umgehen. Das schafft eine Atmosphäre des Miteinanders, in der das Engagement für die Gemeinschaft ebenso hoch geachtet wird wie die individuelle Einzelleistung. Insofern betrachten wir die Förderung von Kreativität, Kompetenz und Leistungswillen unserer Mitarbeiter als Stärkung der Gemeinschaft.

Unter Nutzung des technischen Fortschritts achten wir auf unsere Umwelt.

Die Umwelt ist Lebensgrundlage für uns und zukünftige Generationen. Dieses Bewusstsein macht es für uns selbstverständlich, verantwortungsvoll mit den Ressourcen der Natur umzugehen. Das drückt sich durch den Einsatz recycelbarer Materialien, in schonenden Fertigungsverfahren, energiesparenden Produkten und umweltgerechten Arbeitsplätzen aus.

Wo technischer Fortschritt dazu beitragen kann, die Umwelt zu erhalten und ihre Belastung zu verringern, nutzen wir ihn und beteiligen uns an seiner Weiterentwicklung.

Wo immer wir auf der Welt tätig sind, respektieren wir die gesellschaftlichen und kulturellen Normen.

Als global tätiges Unternehmen sind wir Gast in vielen Ländern. Das Verhältnis zu unseren Gastgebern ist geprägt von Respekt vor den landestypischen Sitten und Gebräuchen, Normen und Gesetzen, Religionen und Konfessionen.

Wir fördern das Verständnis füreinander, indem wir unsere in- und ausländischen Mitarbeiter ermuntern, in wechselseitigem Austausch Erfahrungen in anderen Kulturen zu sammeln.

Wir wollen für alle, die mit uns verbunden sind, ein Gewinn sein.
In Beziehung zu anderen verhalten wir uns als selbstbewusster Partner. Unsere Stärken und Fähigkeiten setzen wir konstruktiv, lösungsorientiert und kooperativ ein.

Wir sind davon überzeugt, dass sich Zuverlässigkeit und partnerschaftliche Beziehungen auszahlen – für unsere Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und Anteilseigner.

GELEBTES MITEINANDER BEI STILL

Es sind also die Menschen, genauer die Werte, an denen sie ihr strategisches Handeln und Planen, ihre Kreativität und ihren Erfindergeist ausrichten, die für die Kontinuität und stetige unternehmerische Weiterentwicklung sorgen, die lang eingeführte Marken wie STILL zukunftsfähig halten. Die Marke STILL hätte sich in den vergangenen mehr als 90 Jahren weder als so langlebig noch erfolgreich erwiesen, wäre sie allein das Ergebnis außergewöhnlicher technischer Ingenieursleistungen. Was STILL vielmehr auszeichnet, ist die über

Was STILL vielmehr auszeichnet, ist die über neun Jahrzehnte hin gelungene Verbindung von Spitzentechnologie und gelebten Unternehmenswerten im Stile einer „STILL-Familie“.

neun Jahrzehnte gelungene Verbindung von Spitzentechnologie und gelebten Unternehmenswerten im Stile einer „STILL-Familie“. Deshalb sollen hier gerade diese Entwicklungslinien

der Innovations- und Unternehmensgeschichte einer „Marke mit Seele“ näher beleuchtet werden. Der Pioniergeist des Gründers und seiner Nachfolger, das Streben nach Perfektion, aber auch die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Mitarbeitern, Zulieferern und vor allem Kunden – diese und andere wertebasierten Eigenschaften bilden ein Erbe, das über alle historischen Umbrüche hinweg bis heute Geltung hat. Diese bereits vom Unternehmensgründer Hans Still definierten Werte haben bis heute Bestand – obwohl und gerade, weil die Herausforderungen heute ganz andere sind als in den Gründerjahren des Unternehmens STILL. Zwei langjährige Mitarbeiter werden an dieser Stelle als Zeitzeugen ihre persönliche Sicht der STILL-Unternehmenskultur schildern.



KONTINUITÄT IN DER NACHFOLGE VON HANS STILL

Ingo Schröder, STILL-Geschäftsführer von 1971 bis 1997

Herr Schröder, zu Beginn unseres Gesprächs möchte ich kurz Ihre Stationen im Unternehmen STILL beleuchten. Wann traten Sie bei STILL ein und in welcher Funktion? Wann übernahmen Sie die Position des Geschäftsführers? Diese hatten Sie bis wann inne?

Ingo Schröder: „1950 begann ich bei STILL eine dreieinhalbjährige Lehre als Elektromechaniker und bildete mich anschließend abends kaufmännischweiter. Ich war 53 Jahre für STILL tätig und war davon 26 Jahre von 1971 bis 1997 Geschäftsführer. Danach gehörte ich noch 5 Jahre dem Aufsichtsrat an.“

Können Sie in wenigen Worten das Charakterprofil von Hans Still und die Werte, die für ihn als Unternehmer wichtig waren, beschreiben?

Ingo Schröder: „Er war ein sehr menschlicher Chef. Dazu ein Beispiel: In den schwierigen Kriegs- und Nachkriegsjahren wurden die Lieferungen von STILL oft in Naturalien bezahlt - etwa in Form von Lebensmitteln. Hans Still, der die Not seiner Mitarbeiter kannte, verteilte diese Lebensmittel an seine Mitarbeiter. Schon viel früher hatte er die ‚Nothilfe Hans Still e.V.‘ gegründet. Sie besteht bis heute. Auch ich habe während meiner Lehrzeit monatlich von der Nothilfe 50 DM erhalten, denn die damals übliche Vergütung, so zum Beispiel von 20 DM im ersten Lehrjahr, reichte zum Leben nicht aus. Meine Eltern waren im ersten Lehrjahr verstorben.“

Die Gründung der STILL-Niederlassungen Stuttgart und Frankfurt a. M. im Jahre 1953 markieren den Beginn einer Entwicklung, die man mit „der Niederlassungsleiter als Unternehmer im Unternehmen“ umschreiben könnte. Inwiefern war und ist dieses dezentrale Managementmodell – aus Ihrer Perspektive als langjähriger Geschäftsführer im Stammhaus – bis heute eine der tragenden Säulen für die Erfolgsgeschichte von STILL?

Ingo Schröder: „Der Niederlassungsleiter ist ‚Unternehmer im Unternehmen‘. Das ist ein ganz wichtiges Prinzip: Der Mann draußen in der Niederlassung ist Unternehmer! Ein Vertrieb muss weitgehend autark sein, damit er wirklich funktioniert.“

1968 erreicht STILL (mit SE) einen Umsatz von 71 Mio. DM; 1989 durchbricht STILL beim Umsatz erstmals die Milliardengrenze – in DM. Eine beeindruckende Bilanz. Nun ist ein Unternehmen mehr als seine Umsatzzahlen. Was sind – jenseits der Umsatzzahlen – für Sie die entscheidenden Meilensteine des Unternehmens STILL von den sechziger Jahren bis zum Beginn der neunziger Jahre?

Ingo Schröder: „Die drei wichtigsten Meilensteine waren 1968 die Übernahme der Maschinenfabrik Esslingen, später die Übernahme von Saxby und Wagner sowie die Deutsche Einheit. Mit Wagner gab es schon vor der Übernahme durch Linde Kooperationen. Herr Winter, Alleineigentümer von Wagner in Reutlingen, verkaufte dann an STILL. Sein Sohn wurde Leiter der Lagertechniksparte. Erst 1994 wurden die STILL- und die Wagner-Organisation zusammengelegt. Die Mentalitätsunterschiede waren dennoch sehr spürbar.“

Wie gelang es, die spezifische Führungs- und Unternehmenskultur von STILL bei der Integration dieser Unternehmen zu wahren, und was war Ihre konkrete Strategie bei der Übernahme von Saxby?

Ingo Schröder: „Bei Saxby trafen wir im Rahmen der ersten Sondierungen Herrn Rosenkranz. Er war als Neffe von Dr. Jungheinrich lange Jahre Geschäftsführer von Jungheinrich in Hamburg und mein Gesprächspartner. Später verließ er Jungheinrich und ging für Lansing als Geschäftsführer zu deren Tochter Saxby. Dort traf ich ihn 1988 wieder. Saxby gehörte damals zu Lansing. Uns war wichtig, Vertrauen zu schaffen. Ich habe die gesamte Führungsmannschaft von Saxby nach Hamburg eingeladen und im Rahmen von STILL-Abenden Vertrauen aufgebaut. Und auch bei der Neubesetzung von Leitungsfunktionen in Frankreich achteten wir darauf, dass es keine ‚100-prozentigen‘ STILL-Leute waren.“

Dem Prinzip „globales Denken – lokales Handeln“ folgend, verfügte und verfügt STILL über viele Tochtergesellschaften und Niederlassungen innerhalb und außerhalb Europas. Wie gelingt es einer Geschäftsführung vor diesem Hintergrund, einerseits regionale Bedürfnisse und andererseits zentrale Managementanforderungen in Einklang zu bringen?

Ingo Schröder: „Meine Maximen und wichtigsten Werte waren immer Fairness, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit. Dies gilt insbesondere auch bei der Auswahl von Personal und hier im besonderen Maße bei der Auswahl von Verkäufern. Ich habe mit jedem Einzelnen der deutschen Verkäufer ein Gespräch geführt, bevor ich seiner Einstellung zugestimmt habe. Es gibt kein Ergebnis ohne Marktanteile. Man kann nicht alles durch die Kostenbrille sehen. Wenn Sie ein Unternehmen kaputt machen wollen, dann setzen Sie Controller an seine Spitze.“

1973 übernahm die Linde AG 100 % der Geschäftsanteile an der SE Fahrzeugwerke GmbH, also an STILL. Wie waren Ihre Erfahrungen, Teil eines großen Konzerns zu sein, bei dem – mit Linde Flurförderzeugen – auch ein bedeutender Mitbewerber an Bord war?

Ingo Schröder: „Insgesamt hat STILL von der Zugehörigkeit zur Linde Gruppe profitiert. Der Wettbewerb mit zwei Marken im Konzern funktionierte bei uns gut, weil eine Händlerorganisation (Linde) einer Niederlassungsorganisation (STILL) gegenüberstand. Trotzdem gab es manchmal Ärger, weil Behauptungen aufgestellt wurden, die nicht immer stimmten. Wir mussten die Wahrheit sagen, weil die Revisionsabteilung bei uns, im Gegensatz zu den Händlern, Prüfungen vornehmen konnte.“

Wie war das Verhältnis zum Hamburger Mitbewerber Jungheinrich?

Ingo Schröder: „Dr. Friedrich Jungheinrich hatte ja in jungen Jahren bei Hans Still gearbeitet. Vielleicht lag es daran, dass Jungheinrich für STILL immer der ‚befreundete Konkurrent‘ blieb. Es war immer möglich, dass sich Niederlassungsleiter der beiden Unternehmen austauschten. In den USA gab es sogar Bemühungen, Händler zu finden, die STILL und Jungheinrich-Geräte verkaufen. Jungheinrich verfolgte nach der Übernahme von Steinbock die Strategie, Geräte an einem Band, nur in unterschiedlichen Farben, zu produzieren. Es geht meines Erachtens nicht, alles in einer Fabrik zu produzieren. Die Entwicklungsabteilungen zweier Marken müssen getrennt bleiben. Sonst kommt kein echter Wettbewerb zustande. Hinzu kommt, dass ein Verkäufer, der in der Technik anruft, um auf Praxisprobleme mit Geräten hinzuweisen, er bei einem Ansprechpartner, der nicht ‚zu ihm und derselben Marke gehört‘, kaum durchdringt.“

Bereits 1972 führte STILL die gleitende Arbeitszeit ein – damals ein innovatives Arbeitszeitmodell. Wie waren Ihre Erfahrungen und Grundsätze bei der Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretern und der Arbeitnehmerschaft insgesamt?

Ingo Schröder: „Es war insgesamt eine gute Zusammenarbeit, geprägt durch gegenseitigen Respekt: Ich habe bei Betriebsversammlungen immer ganz offen und klar meine Meinung gesagt. Das konnte ich deshalb,

weil ich durch meinen Aufstieg vom Elektromechaniker zum Geschäftsführer für die Mitarbeiter immer ‚einer von ihnen‘ blieb. So sprach ich offen die Krankenstatistiken an – zum Beispiel die höheren Krankheitsquoten ausländischer Mitarbeiter. Das wurde dann mit Umstellungen der Ernährung begründet, eine Ansicht, die ich nicht teilte, was ich den Kollegen auch in einem persönlichen Gespräch mitteilte. Trotzdem brachten mir diese Mitarbeiter dann türkischen Honig aus ihrer Heimat als Geschenk mit.“

Den Fall des Eisernen Vorhangs und die deutsche Wiedervereinigung nutzte STILL für eine Expansion, die organisatorisch mit der Gründung von Niederlassungen und kommunikativ mit der Organisation von Fachtagungen zum Erfolg wurde. Wie gelang es, bei diesem rasanten Wachstum und der „Goldgräberstimmung“ die Orientierung an den unverwechselbaren Werten von STILL nicht aus dem Blick zu verlieren?

Ingo Schröder: „Ich war in den USA, als ich vom Fall der Mauer hörte. Mein erster Gedanke war, dass STILL den Exklusivvertrag mit unserem Berliner Händler Möllendorf kündigen muss. Das Zweite war, dass ich unbedingt mit ‚Einheimischen‘ eine Serviceorganisation aufbauen wollte, um jeden Eindruck von ‚Eroberermentalität‘ zu vermeiden. Das war wieder die Erfahrung aus der SE-Geschichte. Mit den Fachtagungen überall in den neuen Bundesländern schafften wir es, sehr bekannt zu werden. Das war ein wichtiges Kommunikationsinstrument und hat sicherlich dazu beigetragen, absoluter Marktführer zu werden.“

Das Prinzip „Fairness“ und „Gleichheit“ war uns sehr wichtig. Alle Monteure in den neuen Bundesländern erhielten die gleichen Löhne wie die im Westen, weil wir auch die gleichen Montagesätze an unsere Kunden berechnet haben. Rabatte wurden ausnahmslos auch Kunden in den neuen Ländern gewährt – auch wenn sie aus Unerfahrenheit nicht danach fragten.

Letztendlich haben wir alle nicht gedacht, dass es so lange dauern würde, bis wir in den neuen Ländern „blühende Landschaften“ sehen werden. So entschieden wir später auch, dass aus dem Verkaufsbüro in Chemnitz keine Niederlassung wurde, sondern dass es wieder geschlossen wurde.“

Die Unternehmensgeschichte von STILL zeichnet sich seit Hans Still durch Erfindergeist und Innovationskraft bei gleichzeitiger Orientierung, teilweise sogar Vorwegnahme, der Bedürfnisse des Marktes aus. Das erfordert hervorragend ausgebildete Mitarbeiter auf ihrem Profil exakt entsprechenden Positionen. Wie fanden, förderten und führten Sie Talente so, dass die Entwicklungspipeline von STILL kontinuierlich mit Innovationen gefüllt blieb?

Ingo Schröder: „Die Personalauswahl im Vertrieb war für mich immer Chefsache. Hier habe ich mich auch von Konzernrichtlinien nicht beeinflussen lassen. Mein Managementprinzip war immer ‚lieber machen, als lange zu fragen‘. Wenn man anfängt, erst zu fragen, wird später immer erwartet, dass man vor Entscheidungen Rücksprache hält. Trotzdem habe ich mich mit meinen Mitarbeitern im Führungskreis sehr intensiv ausgetauscht und auch Kandidaten nie gegen den Willen des Vorgesetzten eingestellt. Im Übrigen gilt als oberstes Prinzip: ‚Wir leben nur vom Kunden!‘. Nur deshalb hatten viele das Gefühl, der Vertrieb dominiere im Unternehmen alles. Ich war und bin immer für eine ganz praktische Betrachtungsweise. Es ist wie mit einem großen Bratofen, auf dem viele verschiedene Töpfe stehen. Man muss nur immer aufpassen, dass keiner der Töpfe überkocht. Unsere Niederlassungsleiter haben ihre Vorgaben mit mir in der Jahresplanung festgelegt, und ich habe sie nicht durch ständige Nachfragen unter Druck gesetzt, weil das die Leute nur lähmt. Den Druck haben sie sich mit Blick auf die Planung selbst gemacht. Wurden die Ziele nicht erreicht, dann wurde nach den Ursachen gesucht. Lag es unseres Erachtens am Leiter, so haben wir ihn ausgetauscht, was sehr selten notwendig war.“

Wie sehen Sie die Entwicklung des Segments Dieselstapler bei STILL?

Ingo Schröder: „Überall dort, wo STILL neu am Markt war, liefen die Dieselstapler zunächst sehr gut – zum Beispiel in Tschechien nach der Öffnung des Eisernen Vorhangs. Es fiel uns aber immer sehr schwer, die Marktanteile lange zu halten. Das schuf einen echten Leidensdruck, denn STILL hatte bereits in den fünfziger Jahren dieselektrische Antriebe entwickelt. In Hannover versuchten wir einmal bei der Messe, die Sparsamkeit unserer Dieselstapler deutlich zu machen. Mit Ölfässern und dem Sänger und Schauspieler Volker Lechtenbrink versuchten wir, die Botschaft zu übermitteln. Letztlich habe ich keine zufriedenstellende Lösung für eine nachhaltige Steigerung im V-Stapler-Bereich gefunden. Die besondere Stärke von STILL lag immer im E-Stapler-Bereich, dennoch muss ein weltweit operierendes Unternehmen wie STILL in diesem Marktsegment wettbewerbsfähig sein, um langfristig bestehen zu können.“

Herr Schröder, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

DIE ARBEITGEBERMARKE STILL IM GLOBALEN WETTBEWERB UM TALENTE

Das Vertrauen in eine starke Marke wird künftig nicht nur im Dialog mit Kunden und Partnern erfolgsrelevant sein. Im zunehmend global ausgetragenen Wettbewerb um Talente und Fachkräfte werden sich nur diejenigen Unternehmen als attraktive Arbeitgeber positionieren, die ihre Innovationskraft, Kreativität und Wachstumskraft nach außen signalisieren und kommunizieren. Diesem Aspekt der Außenwirkung einer „Unternehmensmarke“ wird in vielen Unternehmen – trotz des überall spürbaren Fachkräftemangels – immer noch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die Talente der Zukunft wünschen sich nicht nur eine ebenso transparente wie tolerante Unternehmenskultur, in der die kulturelle Vielfalt der Teams als Vorteil und „Asset“ (Vermögenswert) geschätzt wird. Sie wünschen sich auch und vor allem freie Entfaltungsmöglichkeiten ihrer fachlichen Talente im Dienste des Unternehmens. „Mitarbeiter zu Mit-Unternehmern machen“ – mit diesem Motto lässt sich die Herausforderung an Unternehmen, die künftig Innovationsmotoren sein wollen, am besten umschreiben.

Konkret heißt das also: Die zukünftige Herausforderung einer innovativen Wirtschaft ist es, die Menschen in die Lage zu versetzen, ihre Fähigkeiten voll auszubilden und zu nutzen. Dazu gehört, dass

„Mitarbeiter zu Mit-Unternehmern machen“ – mit diesem Motto lässt sich die Herausforderung an Unternehmen, die künftig Innovationsmotoren sein wollen, am besten umschreiben.

jedes Unternehmen einen „Talentpool“ etabliert, durch den diejenigen jungen Talente besonders gefordert und gefördert werden, die für künftige Führungsaufgaben in Manage-

ment und Entwicklung Befähigung zeigen. STILL verfolgt diese Strategie zum Beispiel mit seinem „Young Professional Program“ (YPP). Dieses Förderprogramm bereitet junge Leistungsträger aus aller Welt gezielt auf die nächsten Karriereschritte bei STILL vor. Wer die Statistiken derjenigen Unternehmen betrachtet, die bei jungen Absolventen höchste Attraktivität und Wertschätzung

finden, so sind es diejenigen mit gezielter Nachwuchsförderung und entsprechenden Freiräumen. Der stetige Austausch und Wechsel von Arbeitskräften über Länder- und kontinentale Grenzen hinweg ist – wie so vieles – letztlich eine Folge der Globalisierung. Diese Entwicklung wird sich in den kommenden Jahren noch verstärken. Insbesondere für die Menschen in den Schwellenländern Indien oder China ist Mobilität der Schlüssel für ein besseres Leben. Die Logistikbranche und damit auch die Intralogistiker werden davon profitieren – mit ihren Produkten und Dienstleistungen, aber auch als attraktiver Arbeitgeber der Zukunft.

Talente können sich auch selbständig machen und zu namhaften Wettbewerbern werden. Ein Blick auf die Unternehmensgeschichte von STILL zeigt dies deutlich: Dr. Friedrich Jungheinrich arbeitete mehrere Jahre als Entwicklungsingenieur bei STILL, bevor er sich 1953 im Unternehmen seines Vaters engagierte und die heutige Jungheinrich AG aufbaute. Doch das Beispiel zeigt auch, dass Ideen manchmal stärker sind als das Bemühen, sie exklusiv zu sichern.



MITARBEITERORIENTIERUNG ALS TEIL DER UNTERNEHMENSKULTUR

Werner Dubberke, Betriebsschlosser und Bereitsteller bei STILL seit 1966



Herr Dubberke, zu Beginn unseres Gesprächs möchte ich Sie kurz nach den Stationen Ihres Berufslebens im Unternehmen STILL fragen. Wann traten Sie bei STILL ein und in welcher Funktion? Welche Funktionen hatten Sie im Verlauf Ihrer beruflichen Tätigkeit bei STILL?

Werner Dubberke: „Ich begann am 1. April 1966 bei STILL meine Ausbildung zum Betriebsschlosser, die ich am 30. März 1969 abschloss. Im Anschluss daran habe ich drei Monate in der Mastenmontage gearbeitet, bevor ich zur Bundeswehr eingezogen wurde. Am 1. Januar 1971 begann ich wieder bei STILL zu arbeiten – jetzt in der Endmontage der Modelle R 9, 10, 14, 16, 17, 18 und der Esslinger Fahrzeuge R 31, 32 und 33. Dazu gehörte die Montage der Fahrerkabinen, die komplette Einstellung jedes Gerätes – durchweg Arbeitsgänge, die heute am Band gemacht werden. Kurze Zeit habe ich auch in der Zylinderfertigung im Linde-Werk Aschaffenburg gearbeitet. Seit 1971 bin ich regelmäßig mit zu den Messen gefahren – nach Hannover, ILA Berlin und nach der Wende mit auf die ‚Brandenburg-Tour‘. Dort war ich im Rahmen der STILL-Fachtagungen im Einsatz. Zuletzt war ich als Bereitsteller für den ‚Materialfluss‘ am Band zuständig. Meine letzten 2 Jahre bis zum 31. Mai 2013 werde ich in Altersteilzeit arbeiten. Am Ende werde ich 47 Jahre in Vollzeit und 2 Jahre in Altersteilzeit bei STILL gearbeitet haben.“



Zum Beginn Ihrer Tätigkeit prägte noch das Bild des typischen „Industriearbeiters“ den Alltag in der Fertigung. Heute setzen diese Berufe technisch anspruchsvolle Ausbildungsgänge voraus. Hat diese Entwicklung das Miteinander in der Fertigung verändert?

Werner Dubberke: „Vorgesetzte müssen auch heute Vorbild sein – zum Beispiel bei der Einhaltung der Sicherheitsstandards. Auch wenn man eine Delegation von Besuchern führt, müssen in den Fertigungshallen Sicherheitsschuhe getragen werden. Immerhin bekommt ein Arbeiter eine mündliche Abmahnung, wenn er sich nicht daran hält. Gerade in der heute üblichen Gruppenarbeit kommt es darauf an, kooperativ zu arbeiten, um den Meister zu entlasten. Da ist das menschliche Miteinander entscheidend. Die wöchentlichen Feedback-Gespräche helfen enorm, dass alle auf Linie bleiben. Wenn wir mit jungen Auszubildenden disziplinarische Schwierigkeiten haben, lassen wir die Auszubildenden einen offiziellen Bewertungsbogen selbst ausfüllen. Es hilft immer, wenn man den jungen Menschen Gelegenheit gibt, sich selbst den Spiegel vorzuhalten. Mit dem steigenden Anteil von Mitarbeitern mit ausländischen Wurzeln hatten wir dagegen kaum Probleme.“

Eine der Besonderheiten bei STILL war – oder ist immer noch – die sehr lange Betriebszugehörigkeit und die Tatsache, dass Mitarbeiter oft in der zweiten oder dritten Generation bei STILL arbeiten. Ist dieses Prinzip der ‚STILL-Familie‘ und des ‚Faktors Mensch‘ auch heute noch einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren?

Werner Dubberke: „Ich habe STILL immer als ‚Familienunternehmen‘ empfunden. Du konntest mit Deiner Arbeit viel bewegen, weil Du alle Leute, mit denen Du zusammenarbeitest, gut gekannt hast. Diese Art Kameradschaft hat heute nachgelassen. Der Respekt vor den langjährigen Arbeitern ist nicht mehr so ausgeprägt. Aber nach wie vor gibt es bei STILL viele Familien, die dem Unternehmen in der zweiten und dritten Generation treu bleiben. Mein Vater hat bei Hans Still als Meister gearbeitet, meine Tochter lernte bei STILL Industriekauffrau.“

Das Verhältnis von Mitarbeitern in der Fertigung und dem Management folgt zwar gemeinsamen Zielen, doch über den Weg dorthin haben beide Seiten oft unterschiedliche Meinungen. Wie würden Sie das Verhältnis von Arbeitnehmerschaft und Management bei STILL beschreiben?

Werner Dubberke: „Als Mitarbeiter in der Fertigung hat man selten direkt mit der Geschäftsführung zu tun – der Abteilungsleiter ist ja der direkte Vorgesetzte. Es gab aber immer wieder Fälle, wo wir das Gefühl hatten: ‚das lassen wir uns nicht gefallen‘. Bei Ingo Schröder konnte man sich einen Termin geben lassen, und das habe ich auch in Anspruch genommen. Ich hatte immer das Gefühl, dass unsere Anliegen an dieser Stelle ernst genommen wurden. Dazu trug sicher bei, dass Herr Schröder selbst als Lehrling bei STILL angefangen hatte. Mein Vater war dessen Meister. Er war quasi ‚einer von uns‘. Heute spielt der Betriebsrat mehr denn je eine entscheidende Rolle bei der Wahrung der Arbeitnehmerinteressen. Immerhin sind fast 80% der Mitarbeiter gewerkschaftlich organisiert. Ich selbst habe mich allerdings nie zur Wahl gestellt, denn ich habe im Alltag in der Werkstatt schon genug ‚Schlichtungsarbeit‘ zu leisten. Im Rahmen der Krise 2008 / 2009 agierte das Management sehr überlegt. Das Kurzarbeitergeld trug am Standort Hamburg letztlich entscheidend zur Arbeitsplatzsicherheit bei.“

Hatte die Übernahme durch die Linde AG und die spätere Eingliederung der Marke STILL in die KION Group spürbare Auswirkungen auf Ihre Arbeit im Werk?

Werner Dubberke: „Außer in Details wie der Zylinderfertigung für das Linde-Werk in Aschaffenburg hatte die Übernahme durch Linde auf uns im Werk keine großen Auswirkungen. Mit der Zugehörigkeit zur KION Group kamen dann die Produktionsverlagerungen von Reutlingen und später von Basingstoke und Bari, die das Hamburger Werk immer wieder vor Herausforderungen stellten. Dabei muss ich sagen, dass die Zusammenarbeit mit den Kollegen von STILL Wagner in Reutlingen bei der

Verlagerung der Schubmaststaplerfertigung sehr kollegial war, obwohl es am dortigen Standort ja Arbeitsplätze kostete.“

Die Ausbildung junger Talente hat bei STILL traditionell einen hohen Stellenwert. Nahezu alle Auszubildenden werden in eine Festanstellung übernommen. Sehen Sie STILL für die Zukunft vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels gut gerüstet?

Werner Dubberke: „Auf jeden Fall ist STILL an diesem Punkt gut gerüstet. Insgesamt muss man ja sagen, dass die Ausbildung bei STILL nach wie vor erstklassig ist und auch die Seite der menschlichen Entwicklung der jungen Nachwuchskräfte umfassend berücksichtigt. Das merkt man auch daran, dass Fachkräfte, die bei STILL gelernt haben, überall gern genommen werden.“

Gerade Eigenschaften wie „Erfindergeist“ und das Erkennen von Verbesserungspotenzialen durch Mitarbeiter machen ein Unternehmen stark. Sehen Sie STILL da auf einem guten Weg in die Zukunft?

Werner Dubberke: „Die Verbesserungsvorschläge für das STILL-Ideenmanagement sind sicher ein wichtiger Beitrag zur Zukunftssicherung des Unternehmens. Das trägt auch zur Identifikation jedes Einzelnen mit dem Unternehmen und damit zur Idee der ‚STILL-Familie‘ bei.“

Herr Dubberke, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

STILL-MITARBEITER SIND „MARKENMACHER“

„Gefällt mir“ – oder eben auch nicht. Die wachsende Bedeutung sozialer Netzwerke wie „Facebook“ führt dazu, dass Mitarbeiter zu wichtigen Botschaftern der Unternehmensmarken werden, für die sie jeden Tag arbeiten. Die von Kommunikations- und PR-Abteilungen nicht kontrollierbaren Kommentare von Mitarbeitern über ihre Unternehmensmarke vermitteln Kunden, Journalisten und Bewerbern schnell ein authentisches Bild und manch bittere Wahrheit. Die Aussage vom Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick „Man kann nicht nicht kommunizieren“ bringt Relevanz und Notwendigkeit dessen auf den Punkt, was unter dem Begriff „interne Markenbildung“ wachsende Bedeutung gewinnt. Worum geht es bei diesem Begriff und worauf kommt es dem Unternehmen STILL dabei an?

Was wir heute mit „Markenverbundenheit“ umschreiben, meint das, was man früher vor Verlassen des Werktors mit dem Schutzhelm im Spind ablegte: die Identifikation mit der Marke, für die man Tag für Tag arbeitet. Heute muss sich diese Identifikation auch auf gesellschaftlichen oder privaten Plattformen bewähren. Bei der „internen Markenbildung“ verpflichten sich

Unternehmen zu einem langfristigen Dialogprozess mit den Beschäftigten, der mitunter erst nach Jahren nachhaltige Erfolge bringt. Bei STILL verantworten

die Abteilungen „Marketing“ und „Interne Kommunikation“ alle strategischen und operativen Aufgaben rund um die interne Vermittlung der STILL-Markenpersönlichkeit als gemeinsame Aufgabe.

Doch auch für die Personalverantwortlichen von STILL ist interne Markenbildung eine Herausforderung. Mitarbeiter mit „Markenpersönlichkeit“ können nicht „eingekauft“ werden. Das Unternehmen muss sie schon selbst entwickeln. Allenfalls kann beim Einstellungsgespräch ein Abgleich zwischen Bewerberpersönlichkeit und Markenpersön-

lichkeit stattfinden. Strategisch wird die interne Markenbildung bei STILL in fünf Schritten geplant und umgesetzt: die künftigen Markbotschafter müssen die STILL-Markenidentität kennen, verstehen, akzeptieren, anwenden und verteidigen. Konkret heißt das für die dafür Verantwortlichen, auf spannende wie nachhaltige Weise das Wissen über die Marke zu vermitteln. Das bedeutet alle relevanten Inhalte der Marke STILL nicht nur verstehen, sondern in Form einer Verpflichtung persönlich akzeptieren, im persönlichen Verhalten am Arbeitsplatz anwenden und wenn es sein muss auch mal, verteidigen – Letzteres natürlich immer friedlich und mit einem Lächeln!

„INTERNE MARKENBILDUNG“ BEI STILL

Was oft unterschätzt wird: Einfluss auf die Wahrnehmung der Markenidentität haben nicht nur die aktuell Beschäftigten eines Unternehmens. Auch ehemalige, jetzt im Ruhestand befindliche Mitarbeiter tragen zur Reputation einer Marke bei. Denn sie genießen auf Grund ihres Insiderwissens bei ihren Gesprächspartnern eine sehr hohe Glaubwürdigkeit. STILL bindet diese wichtige Zielgruppe vom Mitarbeitermagazin

Bei der „internen Markenbildung“ verpflichten sich Unternehmen zu einem langfristigen Dialogprozess mit den Beschäftigten, der mitunter erst nach Jahren nachhaltige Erfolge bringt.



„aufgegabelt“ oder auch den „STILL-Familiientag“ regelmäßig ein. Bereits der Unternehmensgründer Hans Still war davon überzeugt, dass sein Unternehmen aufgrund definierter „Charaktermerkmale“ eine unverwechselbare Persönlichkeit habe. „Innovation – Marke – Mensch“: dieser Dreiklang bringt das Credo von Hans Still auf den Punkt.

Heute gilt es, diesen „Geist“ immer wieder neu zu beleben und das Markenbild von STILL in der breiten Öffentlichkeit nachhaltig zu verändern: den Wandel vom Gabelstaplerhersteller zum weltweiten Anbieter ganzheitlicher Lösungen. Zum Beispiel mithilfe von STILL-Markenmusicals, bei denen eigene Mitarbeiter ihr Bühnentalent unter Beweis stellen und die Messeauftritte von STILL zum unverwechselbaren Infotainment-Erlebnis machen. Zu den Proben im Werk werden Auszubildende und Belegschaft als Gäste eingeladen. Auch in den Fertigungshallen genügt es längst nicht mehr, im Rahmen der eigenen Fachkompetenz konkrete Tätigkeiten zu vollziehen. Vielmehr geht es darum, das große Ganze im Blick zu behalten. Statt: „ich fertige Radlager“, sagt der markenkonform fühlende Mitarbeiter: „Ich baue ein Gerät mit den weltweit besten Emissionswerten – von STILL.“

Eine bereits im Jahr 2009 vorgenommene Umfrage zeigt generell ein hohes Maß an „Markenverbundenheit“ bei STILL. Mit einem Bündel von Initiativen und Maßnahmen setzt STILL seine interne Markenbildung an der Mitarbeiterfront um:

STILL-IDEENMANAGEMENT UND STILL PARTNERSHIP

Integraler Bestandteil eines erfolgreichen Markenverhaltens ist bei STILL das unternehmensinterne Ideenmanagement. Gerade gut informierte und motivierte Mitarbeiter bringen von sich aus Verbesserungsvorschläge und eigene konstruktive Ideen ein und stärken damit die Innovationspipeline. STILL fördert erfolgversprechende Ideen mit öffentlicher Wertschätzung und unter anderem der temporären

Nutzung eines Minis mit STILL-Design. Ebenfalls zu den Initiativen, die zur gelebten Markenpflege nach innen zählen, gehört die bereits zuvor beschriebene Initiative „STILL PartnerShip.“

DIE STILL-MEDIENLANDSCHAFT

Rund um das bereits vom Gründer Hans Still ins Leben gerufene Mitarbeitermagazin „aufgegabelt“ pflegt STILL eine vielfältige Medienlandschaft. Sie reicht vom STILL-Intranet mit eigener Redaktion über Willkommenstage für neue Mitarbeiter und Auszubildende bis zu Arbeitgeberkampagnen mit STILL-Mitarbeitern als Anzeigenmotiven. Markenrallies und interaktiv erlebbare Unternehmensgeschichte bil-

denbei Großveranstaltungen für Mitarbeiter das mediale Aktionsfeld einer gelebten Unternehmenskultur, die die interne Markenbildung bei STILL unterstützt. Das ist für STILL mehr als eine Kommunikationsaufgabe im Rahmen der Markenpflege.

Es ist eine markenkonforme Haltung, die von der Geschäftsführung bis zum Werksschutz eine einheitliche Verpflichtung und kontinuierlichen Dialog erfordert.



05 / **VERTRAUEN IN
DIE MARKE STILL**

KÜNFTIGE ERFOLGSFAKTOREN FÜR STILL

„Wenn wir zunächst wissen könnten, wo wir sind und wohin wir treiben, könnten wir besser beurteilen, was zu tun ist und wie es zu tun ist.“

Abraham Lincoln, 16. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika (1861 – 1865)

Mehr denn je wird die gesamte Wertschöpfung eines Unternehmens künftig von dessen Kunden her gedacht werden müssen. Doch wie können wir heute schon wissen, was unsere Kunden in Zukunft benötigen werden? Und welche Kriterien werden bei deren Kaufentscheidungen letztlich überwiegen – eher die handfesten Kostenvorteile oder die

„weichen“ Faktoren wie Umweltverträglichkeit? Immerhin gibt es Zukunfts- und Trendforscher, deren Prognosen Hinweise für künftige Entwicklungslinien inner-

betrieblicher Logistikabläufe bieten. Schenkt man diesen Zukunfts- und Trendprognosen Glauben, bestimmen unumkehrbare Megatrends die Zukunft unserer Märkte.

UMWELTVERTRÄGLICHKEIT ALS WETTBEWERBSFAKTOR

Die globalen Initiativen zur Senkung des weltweiten CO₂-Ausstoßes und die gleichzeitig abnehmende Verfügbarkeit natürlicher Rohstoffe gehören in jedem Fall zu den für STILL relevanten Megatrends. Gerade in energieintensiven Branchen wie der Logistik wird die Bedeutung energieeffizienter Technologien zunehmen. Neben Arbeit und Kapital wird künftig auch die Umwelt als Produktionsfaktor berücksichtigt werden. Die CO₂-Bilanz von Produkten und Dienstleistungen wird deshalb künftig zum wichtigen Entscheidungskriterium für Kunden



und damit zum ernst zu nehmenden Wettbewerbsfaktor. Dass STILL das Zukunftsthema „Green Economy“ bereits früh auf die Agenda setzte, zeigt die Entwicklung des Effizienzmodus STILL Blue-Q, einem intelligenten Autopiloten für Wirtschaftlichkeit und Umweltverantwortung. Mit der Kernbotschaft „Blue-Q = IQ“ bringt das Unternehmen die – je nach Einsatzprofil, Fahrerverhalten und Fahrzeugausstattung – bis zu zwanzigprozentige Energieeinsparung im laufenden Betrieb auf den Punkt. Hinzu kommen Kostenreduzierungen durch geringeren Verschleiß, längere Lebensdauer der Batterie und verbesserte Nutzungszeit pro Batterieladung im elektromotorischen Betrieb. Vergleichbar einem Autofahrer, der im Stadtverkehr Kraftstoff spart, indem er seine Fahrweise vorausschauend dem Verkehrsfluss anpasst, reagiert das System auf unterschiedliche innerbetriebliche Einsatzprofile. Die CO₂-Emissionen, die im verbrennungsmotorischen Betrieb oder bei der Erzeugung des elektrischen Stroms entstehen, verringern sich dadurch signifikant. Blue-Q bindet den Fahrer aktiv in das Konzept ein, denn er entscheidet sich mit dem Drücken der Blue-Q-Taste bewusst dafür, sein Aufgabenziel mit möglichst geringem Ressourcenverbrauch und damit umweltgerecht zu erreichen.

KOSTENTRASPARENZ ÜBER DEN GESAMTEN LEBENSZYKLUS HINWEG

Die ökologischen Kosten, die etwa durch die Nutzung freier Güter wie Luft und Wasser bei der Güterproduktion entstehen, fanden bislang in den meisten betrieblichen Kostenrechnungen keine Berücksichtigung.

Doch wo in Zukunft auch Umweltfaktoren betriebswirtschaftlich relevant sein werden, wird eine ganzheitliche Betrachtung aller

über den Lebenszyklus eines Gerätes anfallenden Kosten umso wichtiger. Deshalb bietet STILL mit „Total Cost of Ownership“ (TCO) einen Ansatz, der von der Anschaffungsphase über die Betriebsphase bis zur Verwertungsphase alle im Lebenszyklus eines Fahrzeugs auftre-

tenden Kosten transparent macht. Neben der steigenden Bedeutung ökologischer Kostenfaktoren gewinnt die mit TCO erreichbare Kostentransparenz auch vor dem Hintergrund neuer Formen der Arbeitsteilung in der innerbetrieblichen Logistik an Bedeutung. So übernehmen mittlerweile Kontraktlogistiker vielfältige Aufgaben entlang der Wertschöpfungskette von Endkunden der Industrie. Die Leistungen eines Kontraktlogistiklers gehen weit über die klassischen logistischen Aufgaben wie Transport, Umschlag und Lagerhaltung hinaus. Endkunden reduzieren so die Komplexität ihres eigenen Geschäfts und gewinnen die Sicherheit, einen flexiblen Partner mit permanent aktualisierter Fachkompetenz an ihrer Seite zu wissen. Diese Entwicklung bedeutet für Unternehmen wie STILL, noch klarer als früher künftige Entwicklungen und Trends der Intralogistik identifizieren zu müssen und diese in die Entwicklung neuer Dienstleistungen und Produkte einfließen zu lassen.

DIE ÄLTER WERDENDE GESELLSCHAFT ALS HERAUSFORDERUNG FÜR STILL

Ein weiterer für STILL relevanter Megatrend ist der „demografische Wandel“, also die Tatsache, dass wir immer älter werden und immer länger arbeiten müssen. Gerade ältere Arbeitnehmer sind auf ergonomische Arbeitsplätze angewiesen – besonders auf Flurförderzeugen. An der ergonomischen Optimierung des Fahrerarbeitsplatzes, beispielsweise beim sowohl mit hydraulisch gedämpftem Fahrerplatz sowie Sitzeinstellung mit Fußplattenverstellung ausgestatteten Schubmaststapler FM-X, wird STILL deshalb auch in Zukunft mit Nachdruck arbeiten. Werden auf der einen Seite immer mehr ältere Menschen länger arbeiten, kommen andererseits zunehmend weniger und manchmal unzureichend vorbereitete junge Absolventen von der Schule in die betriebliche Ausbildung. Das macht zum einen höhere Investitionen in innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung unabdingbar und erfordert zum anderen verstärkte Anstrengungen für die Stärkung der Arbeitgebermarke STILL. Ziel muss es sein, das Unternehmen STILL in der Wahrnehmung der Ta-

lente der Zukunft attraktiv erscheinen zu lassen und die vorhandenen Mitarbeiter mithilfe innerbetrieblicher Aus- und Fortbildung langfristig an das Unternehmen zu binden.

NEUE MÄRKTE FÜR STILL: SCHWELLENLÄNDER WERDEN ZU INDUSTRIENATIONEN

Eben noch auf dem Niveau von Schwellenländern, entwickeln sich Staaten binnen weniger Jahre zu dynamischen Industrienationen, wo technologisch hoch entwickelte und vernetzte Produkte und Dienstleistungen die robusten Geräte der Entwicklungsjahre ablösen. Eben noch Niedriglohnstandorte, erwachsen dort neue Mitbewerber – gerade im asiatischen Raum. Das Wachstum der europäischen Märkte verlangsamt sich gleichzeitig, und nur noch über einen Verdrängungswettbewerb lassen sich hier Zuwächse erzielen. Die Globalisierung ist demnach nicht nur eine Entwicklung, die stärker als früher die bisherige Trennung von Fertigungsregionen und Einsatzregionen der Produkte verändert. Sie verschiebt auch die Gewichtung der weltweiten Märkte. Hinzu kommt eine insgesamt abnehmende Kundenloyalität, die zu volatileren Märkten führt – allen Anstrengungen im Servicebereich zum Trotz. Diese Entwicklung wiederum führt zu Schwankungen im Produktionsbereich von Unternehmen und damit zu immer schneller notwendig werdenden Anpassungen ihrer Fertigungskapazitäten.

ZUKUNFTSSICHERUNG UNTER DEM DACH DER KION GROUP

Die sich aus den häufigeren Anpassungen der weltweiten Entwicklungs- und Fertigungskapazitäten für STILL ergebenden Herausforderungen liegen klar auf der Hand: Es gilt, mithilfe des Zusammenspiels aller zur KION Group gehörenden Unternehmen, die Bereiche Entwicklung, Fertigung und Vertrieb systematisch zu internationalisieren und Synergien zu nutzen, ohne dabei den Markenkern von STILL aufzuweichen. Dabei hilft die konsequente Navigation entlang definierter strategischer Leitbegriffe wie „Vernetzung von innovativen Produkten mit innovativer Software“, „kundenspezifische Servicelösungen“ sowie „lösungs-

orientierte Beratung“. Mehr denn je gilt es für STILL, vor dem Hintergrund vielfältiger Veränderungen einen klaren Kurs zu halten, um das Profil eines Anbieters maßgefertigter innerbetrieblicher Logistiklösungen im Bewusstsein der weltweiten Märkte zu schärfen.

KUNDENSPEZIFISCHE SOFTWARE ALS ERFOLGSFAKTOR

Mit dem Trend zum globalen E-Business in der „On-Demand-Welt“ steigt auch die Nachfrage nach kundenspezifischen Dienstleistungen und Produkten, die mit unternehmenskompatibler Software der Kunden verwaltet werden können und dabei stets auch die höher werdenden Anforderungen an den Datenschutz berücksichtigen müssen. Denn die Verknüpfung jedes logistischen Manövers mit einem digitalen „Fußabdruck“, der in Form sensibler Unternehmensdaten dem Datenschutz unterliegt, erhöht die Anforderungen an die in den Geräten eingebaute Software.

So ermöglicht der STILLFleetManager 4.x bereits heute die intelligente Erfassung, Aufbereitung und Online-Verfügbarkeit aller Fahrer- und Fahrzeugdaten.

Gerade hier – bei der Entwicklung kundenspezifischer Software-Lösungen für deren Materialfluss – liegt für STILL ein wichtiges Ertragsfeld der Zukunft. So ermöglicht der STILLFleetManager 4.x bereits heute die intelligente Erfassung, Aufbereitung und Online-Verfügbarkeit aller Fahrer- und Fahrzeugdaten. Unterschiedliche Zugangsberechtigungen werden über einen Chip, eine Chipkarte oder einen PIN sicher geregelt. Der FleetManager gehört, neben dem STILLReport und STILLProActive, zu den unter dem Begriff „STILL Fleet Data Services“ zusammengefassten Softwareprodukten mit hohem Ertragspotenzial auf den Märkten der Zukunft.

Produkt- und Serviceangebote mit für den Kunden kostensparendem Mehrwert, wie den STILL PartnerPlan und der Fleet Data Services bringen nicht nur ein Mehr an Kundenbindung, sie laden die Marke STILL zusätzlich mit Beratungskompetenz auf. Innovationsträger wie der cubeXX untermauern den Anspruch von STILL, „first in intralogistics“

zu sein, gerade durch jene Flexibilität und Multifunktionalität, die den Kunden auf ihren volatilen Märkten künftig verstärkt abgefordert wird.

VERTRAUENSMARKE STILL

Bleibt noch ein letzter, alles entscheidender Faktor: das Vertrauen in die Unternehmensmarke. Vertrauen meint an dieser Stelle mehr als Kundenzufriedenheit. Erst wenn es gelingt, in der Wahrnehmung der Kunden zur „Vertrauensmarke“ für alle Belange des innerbetrieblichen Materialflusses zu werden, und erst wenn potenzielle Kunden STILL in die eigenen unternehmerischen Planungen einbeziehen, ist die Zukunft gesichert. Konkret heißt das, dass STILL bei seinen Kunden und Partnern automatisch mit seinem Leistungsversprechen verknüpft wird, sodass es bei allen aktuellen und künftigen Fragen und Entscheidungen rund um das Kompetenzfeld des Unternehmens immer nur eine Antwort gibt: STILL! Wo Produkte immer ähnlicher werden, entscheiden zunehmend emotionale Motive über den Kauf. Der Unternehmensberater Reinhard Sprenger formuliert es so: „Unternehmen verkaufen keine Produkte, sie verkaufen Vertrauen“. Die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens können noch so innovativ und effizient sein – wenn die Unternehmensmarke in der Wahrnehmung des Kunden nicht handfestes Vertrauen schafft, ist die Gefahr, dass bei Kaufentscheidungen am Ende doch der Mitbewerber gewinnt, sehr groß. Starke Marken sind wie ein Kompass, dessen sich der Kunde bei seiner Navigation bedient. Die Verknüpfung von vertrauensorientierter Markenführung, kundenorientierten Innovationen und dem Bewusstsein, als Mitarbeiter stets auch Botschafter der Marke STILL zu sein, wird in Zukunft darüber entscheiden, ob STILL „first in intralogistics“ bleibt. Oder, um Hans Still zu zitieren: „Die Lösung individueller Transportprobleme ist unsere Aufgabe. Bei der Entwicklung neuer Transporttechnik ist es unser Ziel, heute bereits den Anforderungen von morgen gerecht zu werden.“ Die Weichen dafür sind mehr als neunzig Jahre nach Gründung des Unternehmens STILL jedenfalls gestellt.

QUELENNACHWEISE:

Menschliche Kommunikation

Formen, Störungen, Paradoxien
Paul Watzlawick, Janet H. Beavin, Don D. Johnson
Huber Verlag, 12. Auflage 2011

Führung neu denken

Michael Löhner, Carsten Hennig,
Anne Jacoby, Gerhard Kebbel
Campus Verlag 2005

Die Linde AG

Hans-Liudger Dienel
C.H. Beck 2004

Vertrauen führt

Reinhard K. Sprenger
Campus Verlag, 3. Auflage 2007

Geschäftsbericht der Linde AG 2009

Wiesbaden 2009

IMPRESSUM

Herausgeber: STILL GmbH, Unternehmenskommunikation,
Berzeliusstraße 10, 22113 Hamburg

Redaktion: Matthias Klug, Jan-Christoph Sachse,
Christian Themann, Andreas Bauer

Autor und Interviews: Markus Stoll, Hamburg

Konzeption: TEAMS DESIGN Hamburg GmbH, Ulrich Schweig

Grafik / Layout: TEAMS DESIGN Hamburg GmbH, Meike Koldorf

Fotos, Inhalt: STILL GmbH

Fotos, Interviews: Hinrich Franck, Hamburg

Fotos, Stockmaterial: istockphoto, Ilya Terentyev und xyno

Lektorat: EINSATZ Creative Production GmbH & Co. KG, Brigitte Willeke
punkt punkt komma strich, Augsburg, Susann Dettmann

Übersetzung: Linguagem, Matthias Heine

Auflage: 1. Auflage 2012, 3.500 Exemplare

Sprachen: Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch

Druck: Druckerei Weidmann GmbH & Co. KG, Hamburg





STILL

