

Weltweit unternehmerische Unabhängigkeit bewahren

Bitzers Weg zum Technologieführer

In einem gemeinsam mit CCI und KK geführten Pressegespräch gaben geschäftsführender Gesellschafter Senator h. c. Peter Schaufler und Hans P. Meurer, Mitglied der Geschäftsführung von Bitzer, Auskunft zur globalen Marktposition des Unternehmens und über die Entwicklung zum Technologieführer in bedeutenden Sektoren der Verdichtertechnologie und deren Anwendung.

Der Anspruch Bitzers, weltweit die Position eines Technologieführers einzunehmen, begründet sich in der Hubkolben- und Schraubenverdichterentwicklung der zurückliegenden Jahre. Nach den Erfolgen in der Vergangenheit mit der Entwicklung der .2-Hubkolbenverdichter, war es jetzt nach Ausbau der Fertigung in Schkeuditz die Octagon-Verdichtertechnologie, die Bitzer vor allem im Bereich der Gewerbekälte weit nach vorn brachte. Angst vor dem Scroll in der Gewerbekälte? Ganz unabhängig von bestimmten Kooperationsfeldern mit dem Weltmarktführer Copeland, auf „Scroll“ weiß Bitzer für den Mittel- und Tieftemperaturbereich eine Antwort:



Senator h. c. Peter Schaufler, Geschäftsführender Gesellschafter der Bitzer Kühlmaschinenbau GmbH & Co. Holding KG, Sindelfingen

„Alle reden vom Scroll, doch mit den Octagon-Verdichtern hat Bitzer für seine Kunden eine Maschine geschaffen, welche mit bedeutend geringerem Montage- und Zubehöraufwand die besten Werte in bezug auf Leistung, Wirkungsgrad und Zuverlässigkeit bietet. Welcher Kunde legt schon Wert darauf, bei dieser Anlagengröße Aufwände an Einspritzung oder Economiser zu betreiben, wie an der größten Schraubenverdichteranlage, wenn er das gleiche Ergebnis mit einem halbhermetischen Verdichter der Octagon-Baureihe erzielen kann?“

Handelt es sich hier noch um herstellerstrategische Argumente in einem Systemstreit, dessen Ausgang vielleicht in einigen Jahren neu zu beurteilen ist, so verfügt Bitzer im Sektor Schraubenverdichter, und zwar im Leistungsbereich von 15 bis 90 HP („PS“ darf man ja gemäß Si-Regeln nicht mehr schreiben?) neben der System-eindeutig auch über die Marktführerschaft. Auf jeden Fall in Europa. Nach 8000 produzierten Schraubenverdichtern im Jahr 1999 peilt Bitzer für dieses Jahr die 10 000er Produktions-



Ein Teil Frontansicht der Firmenzentrale Bitzer in Sindelfingen, Eschenbrünnlestraße 15. Im Hintergrund das vollautomatisierte Hochregallager



Octagon-Hubkolbenverdichter
in der 4-Zylinder-Ausführung

marke an. Bemerkenswert hieran ist, daß 1999 in ganz Europa und in den USA jeweils „nur“ 8500 Schraubenverdichter in dem genannten Leistungsbereich hergestellt wurden.

Bitzer-Schwerpunkte in der Fertigung und Hauptmerkmale bei Hubkolben- und Schraubenverdichtern

Offene Hubkolbenverdichter – mit deren Produktion startete Bitzer im Jahr 1934 sein Unternehmen –, das sind die sogenannten Langsamläufer, werden auch heute nach wie vor gefertigt. Langsamläufer mit konventionellem Grauguß-Gehäuse, aber auch schnell laufend offene Verdichter in Alu- und Grauguß-Bauart werden heute an den Standorten Portugal, Schkeuditz, Brasilien und inzwischen auch in China gefertigt. Offene Verdichter werden nach wie vor z. B. für Transportkühlung, Busklimatisierung oder beim Einsatz bestimmter Kältemittel wie Ammoniak verwendet.

Der Technologiesprung bei Bitzer begann 1986 mit Einführung der .2-Generation bei den semihermetischen Hubkolbenverdichtern, deren Vorgängergeneration die bekannte BH/BHS-Baureihe war, mit deren Fertigung Bitzer im Jahr 1960 startete. 1982 wurde die Entwicklung des Zweiwellen-Schraubenverdichters abgeschlossen und die Serienfertigung aufgenommen. Die nachfolgende Produktübersicht nach „Nominal HP“ vermittelt einen Eindruck über das Leistungsspektrum, das Bitzer heute vor allem mit semihermetischen Hubkolbenverdichtern und mit der Schraubenverdichtertechnologie abdeckt.

Bitzers halbhermetische Hubkolbenverdichter

- Octagon-Baureihen 0,5 bis 7 HP
- 4- und 6-Zylinder 5 bis 50 HP
- Tandems bis 100 HP

Bitzers Schraubenverdichter

- Halbhermetische Schraubenverdichter 20 bis 90 HP
- Kompaktschraubenverdichter ab Ende 2000 50 bis 90 HP bis 140 HP
- Vollhermetische Schraubenverdichter 15 bis 25 HP

Was zeichnet nun die Bitzer-Verdichter konstruktiv besonders aus? Hierzu einige herausgestellte Merkmale:

Hauptmerkmale der Octagon®-Baureihe

- Höchste Laufruhe und Geräuscharm durch intelligenten Massenausgleich, durch integrierte, patentierte Pulsationsdämpfer und durch asymmetrische V-Winkel bei den 4-Zylindermodellen.
- Kompakte Bauform und damit geringeres Gewicht, dennoch ein großzügig dimensioniertes Triebwerk, starke Einbaumotoren für hohe Lebensdauer.
- Einfache Installation, weil Sauggaskühlung oder Außenkühlung mit nur einem Anschluß realisiert wird.
- Beste Eignung für Tiefkühl-, Normalkühl- und Klimaanlageanwendungen, da das von Bitzer optimierte Hubkolbenprinzip eine effiziente Anpassung an die verschiedenen Anwendungsbereiche ermöglicht. So ist Tiefkühlung und Normalkühlung mit einer Verdichterausführung machbar, im Tiefkühlbereich kommt man in einem weiten Bereich ohne jede Zusatzkühlung aus.
- Höchste Wirtschaftlichkeit im Betrieb, verbunden mit geringer thermischer Belastung, auch hierdurch eine hohe Lebenserwartung.

Bitzer faßt im Gespräch mit der KK zusammen: „Mit der Octagon-Baureihe ist es gelungen, die universelle Verwendbarkeit des Hubkolbenprinzips mit den Vorteilen höchster Laufruhe, Kompaktheit und geringem Gewicht zu verbinden, die sonst eher rotierenden Verdichtern zugeschrieben werden.“ Wo bleibt da noch Raum für den Euroscroll?

Hauptmerkmale der Bitzer-Schraubenverdichter

- Weltweit kleinste, serienmäßig hergestellte Schraubenverdichter für die Kälte- und Klimaanlageanwendung, einzigartige Programmbreite von 15 bis 140 PS.

- Rotorprofile für Kälteanwendungen optimiert und mit dem patentierten Bitzer-Herstellungsprozeß serienmäßig in bestmöglicher Qualität gefertigt.
- Großzügig dimensionierte Motoren und Lagerung für eine lange Lebensdauer.
- Halbhermetische Schraubenverdichter von 20 bis 90 HP. Sie sind bestens geeignet für Normal- und Tiefkühlanwendungen. Auch im Tiefkühlbereich ein hoher COP durch serienmäßigen Economiser-Betrieb. Gut geeignet auch für Verbundschaltungen.
- Kompaktschraubenverdichter von 50 bis 140 HP. Sie verfügen über eine stufenlose oder gestufte Leistungsregulierung in einer Ausführung. Economiserbetrieb auch bei Teillast in voller Funktion gewährleistet.
- Hermetische Schraubenverdichter 15 bis 25 HP. Sie verfügen über eine sehr geringe Bauhöhe infolge der schlanken horizontalen Bauweise. Sie sind bestens für Bahnklima-Anwendungen geeignet. Für alle Bitzer-Schraubenverdichter gelten noch folgende konstruktive Merkmale: Direktantrieb ohne Getriebe, kompakte Bauform und relativ geringes Gewicht, bestmögliche Laufruhe, ein drehzahlvariabler Betrieb – zum Beispiel mit Inverter – ist möglich.



Eindrücke aus der Schraubenverdichtertfertigung in Sindelfingen



Hans P. Meurer, Mitglied der Geschäftsleitung: „Im Bereich der Schraubenverdichter ist Bitzer in Europa Marktführer. Für das Geschäftsjahr 2000 streben wir nach 8000 Stück im Jahr 1999 ein Verkaufsvolumen von mindestens 10 000 Einheiten an“

All diese Produktions- und Konstruktionsmerkmale führen zu einer jährlichen Stückzahlsteigerung in Verkauf und Produktion, die meist im zweistelligen Prozentbereich liegt. Stückzahlen bei der Hubkolben-Semihmetik-Verdichterfertigung werden von Bitzer gegenwärtig nicht genannt, die Entwicklung des Schraubenverdichterersatzes wurde bereits erwähnt. Vielleicht so viel zu der Octagon-Baureihe: Die Produktions-Steigerung in Schkeuditz liegt im 1999er/2000er Bewertungszeitraum zwischen 20 und 25 %, hierfür wird in einem 3-Schichten-Betrieb (also rund um die Uhr) gefertigt.

Bitzers Position im Markt und Marktentwicklung

Der Erfolg eines Unternehmens begründet sich zu allererst in dem von ihm hergestellten Produkt, dazu aber in der die Entwicklung begleitenden Marktorientierung durch Kundennähe. So hat sich Bitzer schon sehr früh auf die Bedürfnisse des Marktes eingestellt, das bedeutete, in einer engen Zusammenarbeit mit Marktführern ein Re-design an den vorhande-

nen Hubkolbenverdichtern vorzunehmen, aber auch eine Produktneuentwicklung nach Marktbedarf einzuleiten. Hierzu erklärte Unternehmer Peter Schaufler. „In den Jahren 1979–1981 entwickelten wir gemeinsam mit Stiebel Eltron und Siemens Wärmepumpen und in den Jahren 1985–1987 mit der englischen Supermarktkette Sainsbury und der Firma Linde optimierte Produkte – jeweils anders ausgelegt – für die Tiefkühlapplikationen in Supermärkten.“ Dies betraf die semihermetischen Hubkolbenverdichter der 2-Generation.

Als nächstem Entwicklungsschritt befaßte sich Bitzer mit einem Konw-how-Transfer in andere Marktsegmente. Hierzu erklärt Unternehmer Schaufler: „Neue Geschäftsbeziehungen mit dem Klimagerätehersteller Trane gaben uns Erfahrung und Feeling, wie halbhermetische Kompressoren in diesem so wichtigen und auch weltweit größtem Markt einzusetzen sind. Ich gebe zu, daß wir in diesem Bereich der Klimatechnik aber eigentlich erst richtig Fuß fassen konnten mit der Entwicklung einer neuen Verdichtertechnologie, dem sogenannten Schraubenverdichter, der auf rotativer Basis von Bitzer erstmalig im Bereich der kommerziellen Nutzung angeboten wurde.“ Das war 1982 und der eingetretene Erfolg bestätigte Bitzer das vorher ausgewogene Kalkül einer Produktneuentwicklung nach Marktbedarf.

Ein weitere Begründung des Markterfolges von Bitzer ist in seiner konsequenten Vertriebspolitik zu sehen, die einerseits auf die Bedürfnisse von OEMs, das sind Erstausrüster bzw. Hersteller von Serienerzeugnissen, zum anderen auf die Distributionstreue bei der Belieferung des Handels über die Schiene Fachgroßhandel ausgerichtet ist. Dies ist nicht nur auf Deutschland und Europa bezogen, sondern gilt weltweit. Bitzer beschränkt sich damit – wie bisher so auch in Gegenwart und Zukunft – auf seine Kernkompetenz, den Verdichterbau. Die Kernkompetenz

von Bitzer bestätigt Peter Schaufler so: „Die Versuchung ist oft groß, auch Produkte in das eigene Produktionsprogramm aufzunehmen, die eigentlich im Kundenzielbereich liegen oder aber auch andere Aktivitäten direkt übernehmen, die bisher von Abnehmern oder potentiellen Abnehmern durchgeführt werden. Meine Erfahrungen dazu sind: Diversifikation im Finalproduktbereich als Basisentscheidung, zunächst eindeutig Nein!“

Damit scheint klar, daß sich Bitzer im Bereich des Baus von Kälteanlagen und Klimaanlage nicht ansiedeln wird. Schaufler: „Es wäre fatal, als relativ objektiver Verdichter- und Komponentenerlieferant ins OEM- oder Anlagenbauer-geschäft miteinsteigen zu wollen.“

Dies wäre aus Sicht der Branche in Deutschland und Europa auch kaum vorstellbar, in anderen Regionen der Welt liegen die Bedürfnisse des Marktes aber oftmals anders. Dies bedingt zum Beispiel, daß Bitzer Australia Pty Ltd. nicht nur Verdichter und Verflüssigungssätze vertreibt, sondern anwendungsorientierte Maschinenapplikationen und Verbundsysteme auch selbst herstellen und vertreiben muß. Dies könnte zukünftig bei einer weiterhin positiven Marktentwicklung auch auf China zutreffen. Aber eben nur dort zur Anwendung kommt, wo die regional anzutreffende Distributionskette andere Lösungswege nicht zuläßt. Dies hat vor allem auch mit dem von Bitzer gewünschten Qualitätsstandard zu tun.

Dieses „Mehr als nur Verdichter“ ist umsatzanteilmäßig bei reiner Handelsware aber streng begrenzt. Die Firmenholding Bitzer Kühlmaschinenbau in Sindelfingen verfügt hier über strenge Vorgaben. Schaufler: „Werden aber auch andere Komponenten zur Programmabrundung, wie Kompressoren anderer Technologien, anderer Hersteller, Kondensatoren oder Ventile von Bitzer-Tochtergesellschaften dem Markt angeboten, so gilt bei uns die Regel, daß dieser Part



Halbhermetischer Kompakt-Schraubenverdichter GS 75

nur 20 % des zu verantwortenden Umsatzes der jeweiligen Gesellschaft ausmachen darf. Mit anderen Worten: in diesem speziellen Fall müssen 80 % des Geschäftes immer Verdichteraktivitäten bleiben. Die Kernkomponente Kälteverdichter muß gehalten werden.“

Produkte des Fabrikates Bitzer sind überall in der Welt anzutreffen und werden auf allen fünf Kontinenten von 23 Tochtergesellschaften als Bitzer GmbHs getragen. Diese dienen entweder als Vertriebsstützpunkte, wie in Argentinien, Australien, Canada, China (Hongkong, seit dem 1. 7. 2000), Frankreich, Großbritannien, Indonesien, Italien (seit

Schweiz – getätigt, die restlichen gehen in das internationale Geschäft. Bemerkenswert ist, daß sich das internationale Geschäft heute bereits nur zu 50 % auf Europa bezieht und schon 50 % ins überseeische Ausland fließen. Dabei nimmt Asien mit einem immer stärker werdenden Prozentsatz einen hohen Stellenwert ein. Beträgt der konsolidierte Umsatz der Bitzer Kühlmaschinenbau GmbH & Co. Holding KG weltweit 420 Mio. DM, so entfallen auf die Bitzer Kühlmaschinenbau GmbH in Sindelfingen etwa 280 Mio. DM; woraus auch abzuleiten ist, daß Deutschland Schwerpunkt für alle Fertigungs- und Verkaufsaktivitäten von Bitzer bleibt.

aktivitäten der Bitzer Handels-Gesellschaft mbH in Graz konnten in Osteuropa größte Zuwächse mit jährlichen Steigerungsraten von bis zu 30 % erzielt werden.

Auch Bitzer France Sarl hat sich vortrefflich entwickelt, Bitzers Marktanteil bei Hubkolbenverdichtern beträgt in Frankreich inzwischen ca. 35 %. Die Marktführerschaft bei Schraubenverdichtern in Europa liegt ganz klar bei Bitzer, für den Bereich der semihermetischen Hubkolbenverdichter ist sie nicht immer so klar zu erkennen, jedenfalls verfügen Copeland und Bitzer nach unabhängigen Schätzungen über für andere Mitbewerber uneinholbare Marktanteile.

Werke	Produkte	Produktionsfläche [m ²]	Beschäftigte
Sindelfingen	Offene Schraubenverdichter Halbhermetische Schraubenverdichter (20 - 90 HP) Kompaktschraubenverdichter (50 - 90 HP, ab Ende 2000 bis 140 HP) Vollhermetische Schraubenverdichter (15 - 25 HP) Halbhermetische Kolbenverdichter (6-Zylinder, 13 - 100 HP) Verflüssigungssätze, luft- und wassergekühlt Verdichtersätze mit Flüssigkeitssammler	8600	370
Schkeuditz	Halbhermetische Kolbenverdichter (0,5 - 100 HP) Offene Kolbenverdichter, Schnellläufer Offene Aluminium-Kolbenverdichter für Transportkühlung Luftgekühlte Verflüssigungssätze	11000	360
Haifingen	Sammler liegend / stehend Wassergekühlte Bündelrohrverflüssiger, Ölabscheider, Ölkühler	4800	50
Portugal	Offene Kolbenverdichter, Langsamläufer Luftgekühlte Verflüssigungssätze, offene Bauart Bauteillieferant für Sindelfingen und Schkeuditz	4200	55
China	Halbhermetische Kolbenverdichter (0,5 - 100 HP) Entsprechende luftgekühlte Verflüssigungssätze LH-Baureihe (0,5 - 25 HP) Schraubenverdichter HSKC 64 und 74 (40 - 90 HP) ab 2001 Kompaktschraubenverdichter CS 75 (50 - 90 HP) und offene Aluminium-Kolbenverdichter für Transportkühlung	5300	47
Brasilien	Halbhermetische Kolbenverdichter (3 - 50 HP) Entsprechende halbhermetische Verflüssigungssätze, luftgekühlt	10500	83

Bedeutendste Produktionsstätten der Firmengruppe Bitzer Kühlmaschinenbau GmbH & Co. Holding KG

Ende 1999), Malaysia, Österreich, Rußland (seit 1. 8. 2000), Südafrika und in den USA, oder sind gleichzeitig auch Produktionsstandorte, wie neben Haifingen, Schkeuditz und Sindelfingen in Deutschland die Fertigungsstätten in Brasilien (Sao Paulo), China (Beijing) und Portugal (Castelo Branco). Jeweilige Schwerpunkte der Fertigung sind in einem Kasten dargestellt. Sind im Produktionsbereich gegenwärtig 865 Personen beschäftigt, so verfügt Bitzer weltweit über ca. 1250 Mitarbeiter.

Eindeutiger Produktions- und Vertriebschwerpunkt bleibt weiterhin Deutschland. Von hier aus werden 30 % des Umsatzes für den deutschsprachigen Raum – Deutschland, Österreich und

Wenn im Rahmen des Pressegesprächs bei Bitzer über Möglichkeiten zur Produktions- und Marktentwicklung gesprochen wurde, so richtet sich das Augenmerk naturgemäß zunächst auf Fernost, allerdings wird hier noch allerhand Entwicklungspotential benötigt, ehe auch dieser Markt sich in dem schon erwarteten Umfang entfalten kann. Hierzu soll der am 1. Juli dieses Jahres in Hongkong neu eingerichtete Vertriebsstützpunkt Entscheidendes beitragen. Man solle aber nicht nur nach Fernost schauen, so ein Statement von Hans P. Meurer, dem für den Exportbereich bei Bitzer zuständigen Mitglied der Geschäftsleitung, sondern Bitzer hat auch sehr erfreuliche Entwicklungen in Osteuropa und auch im „Westen“ zu verzeichnen. Nach Aufnahme der Vertriebs-



Bitzer hat Vertriebs- und Produktionsstandorte überall in der Welt und auf allen 5 Kontinenten. Dies veranschaulichen die hier abgebildete Flaggenparade

„Wir gehen in die Märkte, die wir für erfolgreich halten, zunächst von der Vertriebsseite aus hinein“, so beantwortete Peter Schaufler, alleiniger geschäftsführender Gesellschafter von Bitzer, die gestellte Frage, wann gibt es weitere Produktionsstandorte von Bitzer „vor Ort“ in der Welt. Hierbei wurde ein wenig auf die USA abgehoben, die für Bitzer eine zukunftsbezogen hochinteressante Präferenz einnehmen werden. Vorerst werden aber die im Kasten aufgeführten Produktionsstandorte nicht erweitert.



Halbhermetischer Schraubenverdichter HS 74

Eine Ausnahme könnte – und wird möglicherweise – die Fertigungsstätte Sindelfingen bilden: Durch den Schraubenverdichter-Boom platzt man dort inzwischen aus allen Nähten – und produktionstechnisches Erweiterungspotential ist auf Grund der Lage innerhalb eines Wohn-Gewerbe-Mischgebietes nicht mehr gegeben. Einen Ausweich bietet der Produktionsstandort Halfingen, nicht weit von Sindelfingen entfernt, wo Bitzer über ein großes Erweiterungsareal verfügt, das ausreichend wäre, um dort die gesamte Schraubenverdichtertfertigung anzusiedeln.

Die Umsatzentwicklung gestaltet sich bei Bitzer überaus erfolgreich. Hinsichtlich der Planzahlen für erwartete Auftragseingänge im Jahr 2000 äußerte sich Peter Schaufler schon jetzt sehr zufrieden: Sie wurden schon per 30. August erreicht. Für eine Mittel- bis Langzeitprognose erwarten die Hauptverantwortlichen bei Bitzer eine kontinuierliche Umsatzsteigerung, die man weltweit bis zum Jahr 2005 mit ca. 600 Mio. für durchaus realistisch hält. Hierin eingebunden soll dann eine Schraubenverdichter-Fertigung von jähr-

lich 20 000 bis 25 000 Stück sein. Diese Erwartungshaltung aus heutiger Sicht ist keineswegs überzogen, betrug doch das Steigerungspotential bei diesem Verdichter-Technologiesegment im Zeitraum 1998/1999 weltweit schon 31 % und in Europa 16 %. „Rotative Technologien haben eine große Zukunft“, so Schaufler.

Bitzer, was steckt dahinter?

Die Antwort lautet: Ein Name, ein Mann, Peter Schaufler. Geboren im Jahr 1940, hat Peter Schaufler 1979 das Unternehmen von seinem Vater Ulrich Schaufler übernommen und eigenständig, ohne Anlehnung an anonyme Kapitalpartnerschaften und damit aus einer unabhängigen Position heraus bis zu seiner heutigen Bedeutung weiterentwickelt. Betrug 1979 die jährlichen Umsatzerlöse 30 Mio. DM, so sind es heute – 21 Jahre später – mehr als 420 Mio. DM. Wie ist so etwas möglich?

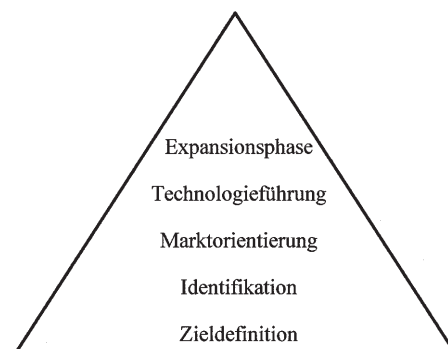
Eine Antwort vermittelt die Bitzer-Erfolgspyramide, die hier zur besseren Beurteilung auch in einer Grafik dargestellt ist.

Aus den Erläuterungen von Peter Schaufler zusammengefaßt, gibt es hierzu folgende Definitionen, Erkenntnisse und Maßstäbe des Handelns:

Zieldefinition

Hierzu sollte Peter Schaufler selbst erklären: „Als ich anfang, Bitzer Kühlmaschinenbau zu leiten und darüber nachdachte, was ich eigentlich für mich selbst und für das Unternehmen erreichen wollte, gaben mir 3 Zielvorstellungen den Leitfaden für das damalige künftige Handeln und, wenn ich es richtig überlege, auch für mein heutiges und weiteres Agieren:

- Ich wollte das Unternehmen aus der bereits gefestigten Stellung in Deutschland zu **Europas Kälteverdichthersteller Nummer 1** führen.
- Meine in jungen Jahren im Ausland, z. B. in Brasilien, gewonnenen Erfahrungen, aber auch meine eigene Einstellung, nicht nur als Deutscher oder Europäer zu gelten, ließen mich als Ziel eine **starke globale Marktpräsenz** festhalten.
- Hinzu kam als klare dritte Vorstellung der **Wunsch nach Unabhängigkeit**. Dies ist bis heute so geblieben.“



Die Bitzer Erfolgspyramide

Identifikation

Hierunter versteht Peter Schaufler die persönliche Identifikation. Sie gliedert sich aus seiner Sicht in eine

- **volle Konzentration auf das Geschäft.** Das bedeutet, daß Unternehmer Schaufler seine Schaffenskraft nur seinem Unternehmen widmet. Keine zeitaufwendigen Hobbys, nur sehr wenige Verbands- und Ehrenpositionen. Eine Ausnahme bildet das Hobby Kunst, für ihn als Sammler und Liebhaber, was an allen deutschen Firmensitzen in optisch beeindruckender Vielfalt auch für das Auge des Besuchers zur Geltung kommt.



Halbhermetischer Schraubenverdichter HS 53

- **Kontinuität in Denken und Handeln.** Eine sehr bedeutungsvolle und verantwortungsvolle Aufgabe, die Schaufler so erfüllt: „Als Unternehmer habe ich Wert darauf gelegt, von meinen engsten Mitarbeitern einschätzbar zu bleiben. Einschätzbar in der Form, indem mein Denken und Handeln so vorgelebt wurde, daß auch dann, wenn ich zur Entscheidungsfindung nicht erreichbar war – was selten der Fall ist –, richtige Lösungen in meinem Sinne gefunden werden konnten.“
- **Ausdauer und Beharrlichkeit.** Unternehmen sollen und müssen einen finanziellen Erfolg haben, es müssen also Gewinne erzielt werden. Schaufler warnt davor, dies in einer zu kurzen Zeitspanne zu erwarten. Realistisch umgesetzt, gibt Schaufler hierzu ein Beispiel: „Ich gebe jedem Geschäftsführer meiner Auslandsgesellschaften bis zu 3 Jahre Zeit, positive Erfolge zu erzielen. Ich folge dabei immer mehr den Ratschlägen aus den einzelnen Tochtergesellschaften heraus, als klassische von der Zentrale geprägte Korrekturen zu verordnen.“
- **Mitarbeiterführung „by objectives“.** Hierunter ist zu verstehen, daß im Rahmen der „Zielsetzung“ delegiert werden muß, ohne daß dies zu einem reinen Lippenbekenntnis gerät. Schaufler: „Ich bin stolz, daß es mir gelungen ist, mich den einzelnen Bereichsleitern oder Geschäftsführern unserer Unternehmensgruppe als jederzeit richtlinienkompetent zu geben und ihnen, je nach Können und Erfahrung, Entscheidungsbefugnis im weitesten Sinne zuzugestehen, die oftmals über die Position oder eine Stellenbeschreibung weit hinausgeht.“

Marktorientierung

Es wurde schon angesprochen, daß Bitzers wichtigster Schritt war, in enger Zusammenarbeit mit Marktführern in Europa zu einem Re-design der Verdichter zu gelangen, ohne den bisher gewohnten Qualitätsanspruch zu verlieren. Dies gelang in Erweiterung des Know-how-Transfers in andere Marktsegmente und führte zum logischen dritten Schritt, die Produktentwicklung nach dem realistischen Marktbedarf voranzutreiben. Hierzu war eine ganz wichtige Entscheidung notwendig, nämlich die Preise für Bitzer-



Peter Schaufler in einem Blick rückwärts: „Wenn ich heute all diese Schritte zur Marktorientierung generalisieren müßte, würde ich sagen: Das Wichtigste war, es zu versuchen“

Produkte zu senken, ohne von Anfang an die notwendige Produktionsmenge einkalkulieren zu können. Bitzer wußte jedoch, daß man im Bereich der Kompressorenfertigung keine zusätzliche Marktanteile gewinnen kann, ohne eine Marktpreis-anpassung und eine Margenoptimierung zu betreiben. Hierbei ging auf dem Wege zum Erfolg eine Umstrukturierung des Vertriebes in OEM-Märkte und klassische Distributionsbereiche einher. Auch im Innenbereich gliederte Bitzer seine Vertriebsorganisation neu. Schaufler in einem Blick rückwärts: „Wenn ich heute all diese Schritte zur Marktorientierung generalisieren müßte, würde ich sagen: Das Wichtigste war, es zu versuchen. Oftmals ist dann das „Dabeisein“ schon 80 % des Erfolgs“.

Technologieführung

Auch hierauf wurde in diesem Beitrag schon in einigen Bereichen eingegangen. Mit dem Anspruch Technologieführung ist Wertschätzung der Qualität gemeint und dies bedeutet insbesondere bei Kälteverdichter eine durchgängige **Applikationsqualität**. Hierbei war unter anderem die Abwendung von den chlorhaltigen Kältemitteln und die Hinwendung zu neuen Kältemittel-Technologien ein vorzüglicher Katalysator. Die Mitarbeit in nationalen und internationalen Gremien legen hierfür Zeugnis ab, ferner der jährlich fortge-

schriebene Kältemittelreport, der über die Interessen von Bitzer hinaus auch der gesamten Branche zum Nutzen dient.

Zuvorderst in der fertigungstechnischen Umstrukturierung steht bei Bitzer die **Produktionsqualität**. Im Unternehmen gibt es klare Richtlinien zur Überwachung einer gleichbleibenden Produktionsqualität „in process“ und ebenso nach der Fertigstellung des Produktes. Dies bedeutet nach den Aussagen von Schaufler auch: „Ständige Investitionsbereitschaft zur jährlichen Produktivitätssteigerung, die zwischen 5 und 8 % liegen muß, ist aber ebenso eine Anforderung, die ich mir und meinen Mitarbeitern nach Übernahme der Geschäftsführung von Anfang an gestellt habe.“ So wurde nach einer grundsätzlichen Entscheidung durch Peter Schaufler im Unternehmen Bitzer der gesamte Maschinenpark total erneuert. Weiterhin investierte Schaufler nach Übernahme der heutigen Bitzer Kühlmaschinenbau Schkeuditz GmbH von der Treuhand einschließlich des Kaufpreises 95 Mio. DM, um diese Bitzer-Tochter, in der heute der Octagon-Verdichter im 3-Schichten-Betrieb hergestellt wird, produktionsbereit zu machen. Schließlich wurden die Kernkompetenzen für alle Unternehmenszweige klar und durchgängig definiert. Auch hierauf wurde schon auszugsweise eingegangen.

Wo bleibt hier nun das vormals ehrgeizige Ziel, einen Euro-Scrollverdichter eigenständig zu entwickeln? Hier stellt sich Peter Schaufler folgender Erkenntnis: „Es hat keinen Sinn für meine Unternehmen, zum Beispiel solche Produkte zu entwickeln, die an völlig andere Markterfahrungswerte geknüpft sind, oder aber in denen andere Mitbewerber einen solchen Know-how-Vorsprung haben, daß er nach realistischer Einschätzung nicht mehr eingeholt werden kann. Wenn jedoch ein ganz beachtenswertes Marktsegment auch von Bitzer danach verlangt, so gehen wir selektiv oder auch zeitweise Partnerschaften ein.“ Hieraus erklärt sich leicht die in bestimmten Sektoren der Welt mit Copeland eingegangene Kooperation: „grüne“ Scrolls von Copeland bei Bitzer, „schwarze“ Schraubenverdichter von Bitzer bei Copeland.



Hermetische
Kompaktschrauben
VSK31/VSK41

Zur Technologieführung ist eine **Investitionsbereitschaft** und das Eingehen eines unternehmerischen **Risikos** unabdingbar. Auch in diese Richtung zielte der Wille von Peter Schaufler, nichts Halbherziges zu tun. Dabei gehörte zu seinem unternehmerischen Selbstverständnis, Gewinne fast in gleicher Höhe zu Ersatz- oder Zukunftsinvestitionen einzusetzen. Die Gelder fließen dabei sowohl in die klassischen Bereiche Produktion, Personal und Entwicklung, als auch in den letzten 12 Jahren zunehmend in die Gründungen von Tochtergesellschaften im Ausland und in das Erscheinungsbild des Unternehmens Bitzer, für eine durchgängige Corporate Identity.

Die Unternehmensgründungen oder -akquisitionen in Staaten wie Brasilien, Südafrika, China und Indonesien bestätigen dies. Allein in diesen Ländern wurden ca. 30 Mio. DM investiert, ohne daß zum Zeitpunkt der Investition mit einem raschen Rückfluß gerechnet werden konnte. Auch hierdurch wurde das Wachstum der Bitzer-Gruppe vorangetrieben. Unterstützt auch von einem globalen Einkaufsmarketing, wobei beispielhaft erwähnt werden muß, daß man bei Bitzer hofft, 20% des Komponentenzukaufs für die Verdichtermontage (die meisten Teile stammen aus Deutschland) demnächst in China vor Ort ordern zu können. Dies leitet nun auch schon über in die Spitze der Bitzer-Erfolgspyramide, das ist der Bereich

Expansionsphase

Diese entwickelte sich wie ein roter Faden über die Bereitschaft zu Produktions-erweiterungen in räumlicher Nähe, danach in der Errichtung von Vertriebsstochtergesellschaften in großen Märkten und wieder in relativer räumlicher Nähe (z. B. England und Frankreich), in einem dritten Schritt wurden Aktivitäten in Übersee entwickelt, wozu dann auch die Bereitschaft zum Eingehen von Joint Venture Unternehmen gehörte. Dies galt zum Beispiel zunächst für die USA, China, Malaysia, Italien und Südamerika, was sich teilweise aber schon wieder veränderte. Schaufler faßt zusammen: „Die Bitzer-Expansion erfolgte aus einem starken Heimmarkt in andere europäische Länder. Erst aus einem starken europäischen Markt heraus, dann nach Übersee und in solche Märkte, in denen präzise Marktnähe angebracht war.“ Heute stuft sich Bitzer mit all seinen Produkten an Kälteverdichtern als die Nummer 2 einer globalen Marktbemessung ein, mit deutlichem Anspruch nach oben.

Noch eine abschließende Anmerkung zur Einschätzung des Unternehmers Peter Schaufler

Sein konsequentes Festhalten an einem unabhängigen Unternehmertum machte es möglich, daß Peter Schaufler nicht nur unternehmerische Eckmarken aus besonderer Verantwortung setzte, sondern auch außerhalb der Firmengruppe fördernd tätig wurde. Lassen wir dies an zwei vorgenommenen Ehrungen sichtbar werden:

- Am 8. November 1990 wurde Peter Schaufler durch die Universität Hohenheim in Stuttgart mit der Verleihung der Würde eines Senators h. c. ausgezeichnet. Hiermit wurde sein Engagement für die Förderung wissenschaftlicher Fachbereiche gewürdigt, die im Zusammenhang mit technischen Entwicklungen im Hause Bitzer stehen. Die Laudatio hielt übrigens Prof. Dr.-Ing. Fritz Steimle.
- Am 12. September 1998 wurde Peter Schaufler mit dem „Oskar für den Mittelstand“, vergeben durch die Länder Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen, für sein Engagement in Schkeuditz ausgezeichnet. Preiskriterien waren die Gesamtentwicklung des Unternehmens, das Schaffen und die Sicherung von Ausbildungsplätzen, Innovation und Modernisierung, Engagement im Territorium (hier also in Sachsen) sowie für Service und Kundennähe.

Erwähnenswert ist ferner, daß Peter Schaufler bei der globalen Bewertung eines „Entrepreneur of the year 1998“ durch eine international tätige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft für den Bereich Industrie in die bundesweit wirksame Endausscheidung kam. Herzlichen Glückwunsch hierzu von der KK, ebenfalls zum bevorstehenden 60. Geburtstag von Senator h. c. Peter Schaufler, der jetzt unmittelbar ansteht. Dies rechtfertigt auch den recht ausführlichen Beitrag über das Unternehmen Bitzer aus Sicht von

P. W.