



UNTERNEHMER
FRIEDER FLAMM
IM GESPRÄCH MIT
PROF. DR. JO GROEBEL

Mit nachhaltigem Wirtschaften zum Erfolg

Den Weg in die Selbstständigkeit startete Frieder Flamm in den 1980er Jahren als Werkzeugmacher. Mit fachlicher Kompetenz und strategischer Planung hat er die Flamm Gruppe zu einem Unternehmen entwickelt, das heute weltweit agiert. Bodenständigkeit und unternehmerischer Weitblick gehören für Frieder Flamm zusammen – und sind Teil seines Erfolges.

Frieder Flamm im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.

Dr. Jo Groebel: Die Flamm Gruppe hat ihren Sitz in Aachen, heute sitzen wir aber beim Tochterunternehmen, FLAMMSYSCOMP GmbH & Co. KG, in Hennigsdorf zusammen. Die Stadt liegt nicht nur in Brandenburg, sondern auch direkt vor den Toren Berlins. Wieso haben Sie diesen Standort gewählt?

Frieder Flamm: Wir sind weniger in der Region verhaftet, sondern eher kundenverhaftet. Wir gehen oft dorthin, wo unsere Großkunden auch produzieren. Hier sind wir durch Firmenzukäufe ansässig geworden. Wir haben in Berlin zwei Firmen zugekauft. Die erste war die alte Firma STANZIEH in Reinickendorf. Irgendwann kam die Erfordernis, erweitern zu müssen. Das haben wir bei der STANZIEH getan und haben in Nauen ein Werk gebaut.

Die Firma FLAMMSYSCOMP war früher die Werkzeugbaufirma Barthel, ein Wettbewerber von uns. Wir haben aber fair miteinander gearbeitet. Und irgendwann hat der Inhaber mich angesprochen, ob ich nicht Interesse hätte, sein Unternehmen zu kaufen. Das haben wir dann getan. Das Unternehmen war damals im Berliner Bezirk Wedding. Die Räumlichkeiten wurden irgendwann zu klein, eine Stanzerei auf vier Etagen, das ist äußerst ungünstig. Wir haben uns entschieden, im Großraum Berlin neu zu bauen. Wir sind auf die Mitarbeiter zugegangen, haben geprüft wie flexibel wir sind, wo die Mitarbeiter leben, so dass die Anfahrtswege nicht so weit sind, und haben uns für Hennigsdorf entschieden. Ein weiterer Grund war die Anbindung an S-Bahn und Autobahn.

Gibt es denn Ihrer Meinung nach regionalpolitische Unterschiede zwischen den neuen und alten Bundesländern?

Die politische Unterstützung in den neuen Bundesländern ist für meine Begriffe viel stärker, viel besser, viel engagierter als wir sie in den alten Bundesländern erleben.

Wir haben in Mecklenburg zwei Werke gebaut. Das erste 1995/1996, das zweite dann 2005/2006. Eins in Laage, oben bei Rostock und das andere in Schwerin. Und ich muss sagen, ich habe nie eine bessere politische Unterstützung erlebt. Wir haben in Schwerin das neue Airbuswerk gebaut. Da sind circa 20 Millionen Euro investiert worden.

Der schnelle Fortschritt Ihres Unternehmens ist ja auch Ihrem persönlichen Engagement als Geschäftsführer zu verdanken. Wie hoch ist heute dieser persönliche Einsatz der Führungsebene, gerade beim Mittelstand, zu bewerten?

Der ist sehr hoch zu bewerten. Aber nicht nur der persönliche Einsatz, auch das Know-how, das man mitbringt. Mein Know-how liegt im technischen Bereich, im Maschinenbau. Der Tag hat 24 Stunden, jetzt nach der Sommerzeit haben wir 25 Stunden, die muss man bereit sein, für das Unternehmen da zu sein. Man muss auch bereit sein, für den Kunden da zu sein – rund um die Uhr. Da kommt dieser alte Spruch „Der Kunde ist König“ zum Tragen.

Nach welchen Gesichtspunkten wählen Sie denn neue Standorte aus, und wie kommt der Kunde dabei zum Tragen?

In Berlin haben wir die Firma STANZIEH gekauft, weil uns das Unternehmen interessierte. Genauso mit der Firma Barthel, die wir auch gekauft haben. Wir sind aber mit dem Kunden nach Rostock gegangen, dort war damals die Firma TEMIC. Nach Schwerin sind wir gegangen, weil



„Ich habe das Unternehmen so aufgebaut, dass wir nicht nur in einem Markt tätig sind. Wir produzieren für die Auto-, für die Hausgeräte- und für die Luftfahrtindustrie.“

Frieder Flamm

Airbus in Mecklenburg-Vorpommern ein Werk bauen durfte. Außerdem habe ich damals mit dem Geschäftsführer von BMW gesprochen, denn auch BMW wollte sich in Schwerin ansiedeln. Und der hat mir gesagt, dass er nirgendwo eine bessere Personalsituation vorgefunden hat als in Schwerin. Vor Ort gibt es 30.000 bis 40.000 Pendler an ausgebildeten Leuten bis in die alten Bundesländer hinein. Das waren Gründe, weshalb es uns nach Schwerin zog. Letztlich sind wir da, wo es sinnvoll ist und wo es Personal gibt.

Nun sind Sie auch international tätig ...

Wir sind seit langem in der Türkei. Dort sind wir für den Kunden hingegangen. Jetzt bauen wir noch ein zweites Werk. Auf einer Konferenz ging es darum, Transportkosten zu reduzieren. Von Deutschland in die Türkei kostete ein LKW-Transport 5.000 DM. Nehmen Sie einen LKW, packen Sie hundert Teile drauf, wenn Sie 5.000 DM für den LKW zahlen, wissen Sie, dass sie die Teile nicht mehr bezahlen können. So wurde das Mittelmeer als Transportweg diskutiert, das war zwar 1.000 DM günstiger, dauerte aber drei Wochen länger. Man hätte Lagerbestände hochfahren müssen. Und dann habe ich gesagt: „Es gibt nur eine Lösung, wir produzieren in der Türkei. Gebt mir einen entsprechenden Vertrag, dann setzen wir das um.“ Bis dahin haben wir den Kunden von Berlin aus beliefert.

Denken Sie über die Türkei im Moment hinaus, gibt es weitere Perspektiven?

Ich denke kontinuierlich weltweit. Man muss aber natürlich einiges berücksichtigen. Wissen Sie, da sind die etwas oder auch viel günstigeren Lohnkosten nicht das Einzige. Ich habe schon vor 15 Jahren Joint Ventures abgelehnt, weil sich das

Ganze nicht rechnet, trotz der günstigen Lohnkosten. Wenn die Lohnkosten 20 Prozent der Risiken betragen, Sie verlieren aber zehn Prozent Produktion mit teuren Anlagen, dann haben Sie nichts gewonnen, dann bleiben Sie besser hier. Ich habe ein Wort aus meinem Sprachschatz gestrichen und das ist Deckungs-Beitrags-Rechnung. Deckungs-Beitrags-Rechnung heißt, Sie kriegen nicht die Vollkosten ersetzt, also verkaufen Sie mit Verlust. Das kann man mal machen, aber nur in absoluten Ausnahmefällen, denn wir wollen an unseren Produkten Geld verdienen.

Ich habe keinen einzigen Mittelständler getroffen, der nicht mal eine riskante Situation erlebt hat, sei es wegen Investitionen oder wegen konjunktureller Schwankungen. Was waren für Sie unternehmerisch riskante Situationen?

Es hat bisher nicht ein einziges Jahr gegeben, wo wir keine Gewinne gemacht haben. Die Gewinne gehen natürlich mal rauf und mal runter, im Moment gehen sie wieder nach oben. Wir haben neue Verfahren entwickelt, durch die wir teilweise bis 35 Prozent Material bei Serienstanzteilen einsparen. Das macht sich schon bemerkbar. Ich habe das Unternehmen so aufgebaut, dass wir nicht nur in einem Markt tätig sind. Wir produzieren für die Auto-, für die Hausgeräte- und für die Luftfahrtindustrie. Zurzeit bauen wir ein viertes Marktsegment auf, das ist die Medizintechnik. So hatten wir 2009/2010 den Vorteil, als die Autoindustrie teilweise 30 bis 40 Prozent rückläufig war, nur um zehn Prozent mit den Umsätzen rückläufig zu sein. Die Luftfahrt hat ihren Bedarf erhöht, die Hausgeräteindustrie ist parallel gelaufen. Das ist das



Hauptgebäude des Tochterunternehmens FLAMMSYS COMP GmbH & Co. KG in Henningsdorf (Brandenburg).

eine: Wir sind in verschiedenen Märkten. Und ein anderer Grundsatz ist, dass ich nicht gerne den Kunden mit mehr als 20 Prozent in ein Einzelunternehmen hineinlasse. Sie werden zu kundenabhängig. Wenn es mal schwankt, dann haben Sie auch Probleme. Das gelingt nicht immer.

Welchen Stellenwert haben Innovationen für Ihr Unternehmen?

Wir wären längst nicht mehr im Geschäft, wenn wir nicht innovative Techniken entwickelt, in neue Anlagen investiert und uns Gedanken gemacht hätten, wie wir Produkte günstiger und besser machen können. Das wird heute gefordert. Mit unserer Unternehmensgröße gelten wir zum Beispiel für die Großen der Automobilindustrie nicht gerade als Spezialisten. Wir müssen schon richtig was bringen, damit wir weiterhin als 1A-Lieferant gelten.

Wie läuft das mit den Innovationen, bekommen Sie genaue Vorgaben, was benötigt wird oder entwickeln Sie neue Technologien und Produkte proaktiv?

Es gibt beide Schienen, aber für uns trifft eigentlich das Pro-aktive zu. Wir prüfen permanent, wie wir dem Kunden Vorteile bieten können, um uns gegenüber den Wettbewerbern abzugrenzen. So haben wir auch das sogenannte Verschachtelungsverfahren entwickelt. Damit produzieren wir in Großserie vollautomatisch mit bis zu 35 Prozent Materialeinsparungen. Da war der Vater des Gedankens die Großmutter, die zu Weihnachten ihr Gebäck backt. Die rollt den Kuchenteig auf dem Tisch aus und sticht den Teig mit den Förmchen so aus, dass möglichst wenig Teig übrig bleibt. Das haben wir in Automationstechnik

umgesetzt. Wir haben Drehplatinen, Stanzen nennen wir das, die sich exakt diese Positionen suchen, wo noch Platz ist, und dann die Rohplatine zur Weiterverarbeitung ausstanzen.

Einige Mittelständler können die Arbeitsprozesse zum Großteil gar nicht automatisieren, da die Handarbeit unerlässlich ist. Wie ist das bei Ihnen im Unternehmen?

Wir haben auch mal einen Zweig gehabt, in dem wir auf reine Handarbeit angewiesen waren. Das war 1998. Damals wurden wir von einem Großkunden angesprochen, ob wir die Lederlenkradproduktion übernehmen möchten. Das ist reine Handarbeit und ist auch nicht zu automatisieren. Damals verdienten die Mitarbeiter 15 bis 17 DM, sodass wir die Produktion verlagern mussten. Fünf Jahre lang waren wir in der Slowakei, als ich von meinem Controlling informiert wurde: „Herr Flamm, hier stagnieren die Umsätze, die Gewinne gehen auch rückwärts.“ Die Analyse ergab, dass unsere nächsten Wettbewerber nicht mehr in der Slowakei saßen, sondern in Tunesien und in Rumänien. Die Lohnkosten in diesen Ländern lagen 30 Prozent unter dem, was wir in der Slowakei bezahlt haben. So geht das um den Erdball. Aber ich finde das auch richtig, denn heute – Schlagwort Globalisierung – dürfen wir westlichen Industrienationen nicht der Meinung sein, dass wir die Ressourcen dieser Welt nur allein für uns nutzen. Da gibt es sieben Milliarden Menschen auf dieser Erde und die wollen alle leben. Ich nenne mal die Stichwörter: Billigstlohnländer und Bangladesch. Da sehe ich schon den Mittelstand in der Pflicht, für ordentliche Verhältnisse zu sorgen. Es geht nicht darum, dass man

Rechtsform:

GmbH

Gründung:

1982

Sitz:

Aachen

Geschäftsführer:

Frieder Flamm

Mitarbeiter:

700

Umsatz:

108 Millionen Euro

Branche:

Metallbau

Produkte:

Herstellung und Entwicklung von Metallkomponenten und Baugruppen für die Hausgeräte-, Automobil-, Medizintechnik- und Luftfahrtindustrie

Website:

www.flamm-group.com


Meine wichtigste Entscheidung:

Der Weg in die Selbstständigkeit und die Gründung der Firma 1982.

Meine schlechteste Entscheidung:

Ich habe keine schlechten Entscheidungen getroffen.

Meine beste Entscheidung:

Meine Frau zu heiraten.

sagt, wir schaffen Einkommensverhältnisse, die wir aus dem westlichen Bereich kennen, aber dass auskömmliche Verhältnisse geschaffen werden. Die Sklaverei ist schon lange abgeschafft.

Als ich reinkam, sah ich Ihren Schaukasten, und das erste, was mir einfiel, ist so ein Trix-Baukasten. Haben Sie sich schon als Kind mit Konstruktionen befasst?

Als Kind war ich immer schon ein bisschen technikbegabt. Wenn Sie sich meine beiden Zeigefinger anschauen, die sind plattgekloppt. Das ist mir als neunjähriger Junge beim Basteln von Seifenkisten passiert.

Haben Sie schon als Kind Dinge erfunden?

Erfunden weniger, aber einiges riskiert. Als es dann auch mit Elektrik losging, hab ich schon ab und zu einen elektrischen Schlag bekommen. Aber da ich ein lernfähiges Kerlchen war, passierte das einmal und kein zweites Mal. Ich habe von Grund auf Maschinenbau gelernt. Das fing mit einer Lehre an, und den zweiten Bildungsweg habe ich berufsbegleitend durchgezogen, 17 Jahre lang. Ich habe Werkzeugmacher, Maschinenbautechniker, Handwerksmeister und Elektronik gelernt. Also reiner zweiter Bildungsweg, kein Studium. Dazu hatten meine Eltern nicht das Geld.

Welche Rolle spielt denn Weiterbildung in Ihrem Unternehmen?

Das spielt eine absolut große Rolle. Wir bilden Mitarbeiter selbst aus. Wir finden so gut wie keine fertigen Mitarbeiter am Markt, sondern wir bauen sie auf. In jedem Unternehmen gibt es jedes Jahr einen Plan, welche Mitarbeiter wie viel in welchen Bereichen geschult werden. Das wird auch über unser Kontrollsystem beobachtet und ist unerlässlich.

Werden auch externe Unternehmensberatungen herangezogen?

Eigentlich nur in verhältnismäßig geringem Maße. Wir haben jetzt ein Energiemanagement installiert und lassen uns von Externen beraten. Wir nehmen Beratung auch an, wenn es um technische Entwicklung geht. Wir sind zum Beispiel in Aachen, hier liegen wir neben der Technischen Hochschule, und haben unsere Kontakte. Wenn wir Neues entwickeln, sprechen wir die Leute an. Aber wenn es um allgemeine Beratung im betriebswirtschaftlichen Bereich geht, dann eher nicht.

Aktuell wird sehr viel über die hohen Energiekosten von Unternehmen diskutiert. Da Sie von Energiemanagement sprechen, wie haben sich die Energiekosten bei Flamm entwickelt?

„ ... ich bin sehr zufrieden
mit der Arbeit vom BVMW.“

Frieder Flamm im Gespräch
mit Prof. Dr. Jo Groebel (li.).



Ja gut, mit Wachstum, mit zusätzlichen Anlagen und Maschinen gehen die Energiekosten natürlich nach oben. Ich bin ja auch im Energieausschuss des BVMW, und da haben wir schon unsere Sorgen mit den konstanten Steigerungen im Moment. Wir bewegen uns im Unternehmen, in der Gruppe, in die Richtung von zwei Millionen Euro. Das ist viel Geld. Die meisten Kosten fallen im Elektrobereich an.

Wie wichtig ist für Sie persönlich auch das Hineinwirken in die Politik, ohne sich in Ihrem alltagsunternehmerischen Leben zu sehr zeitlich binden zu müssen?

Ich glaube, wir wissen alle, wie Politik funktioniert. Ohne, jetzt nenn ich das einfach mal Lobby, geht es nicht, egal von welcher Seite die Lobby kommt, ob die vom Mittelstand kommt oder von großen Unternehmen kommt. Ich bin schon der Meinung, dass es sehr wichtig ist, dass es Institutionen wie den BVMW oder auch andere gibt, die sich bei der Politik Gehör verschaffen. Denn wenn ich alleine als Herr Flamm, als Geschäftsführer die Politik anspreche, dann sagen die: „Der nächste Termin ist in 2018 oder 2020.“ Da brauchen wir schon die Ballung, die Zusammenfassung der Aktivitäten. Ich finde es also äußerst wichtig, dass wir versuchen, in die Politik reinzukommen. Wobei ich auch der Meinung bin, nur an die Politik ranzugehen, ohne die Öffentlichkeit mit zu motivieren, ist nicht so sehr erfolgversprechend. Wir sind ja auch immer mal in Berlin zu einem politischen Frühstück, da hat man zwar die Ohren einiger Abgeordneter, aber das multipliziert sich erst, wenn Sie die Öffentlichkeit mit motivieren.

Sehen Sie sich selbst als jemand, der durchaus in die Öffentlichkeit hineinwirkt, oder sind Sie eher repräsentiert durch den Verband?

Wir sind eher repräsentiert durch den Verband. Die Öffentlichkeit hat für uns Grenzen. Sie muss über den Verband kommen. Die Ansprache der Politiker ist ohne Öffentlichkeitsarbeit nur halb so viel wert. Und genauso die Öffentlichkeit. Sie müssen schon das Gesamte sehen.

Was wären Ihre drei Wünsche an die neue Regierung – für den Mittelstand, und damit natürlich auch für Ihr eigenes Unternehmen?

Der erste Wunsch wäre, dass die Politik nach einer Wahl den Gedanken an die nächste Wahl erst drei Monate vor der nächsten Wahl hat, und nicht von Legislaturperiode zu Legislaturperiode nur die Wählerstimme und die Machterhaltung im Kopf hat. Denn so kann realistische Politik, der Volkswirtschaft dienliche Politik, nicht stattfinden.

Ein weiterer Wunsch ist, dass die Politiker mit der Ausgabe von unseren Geldern so akribisch und so sorgfältig umgehen, wie sie es auf deren Einnahmenseite praktizieren.

Meine Wünsche fassen sich in einem zusammen, volkswirtschaftsorientierte Politik zu machen. Mehr können und wollen wir nicht erwarten.

Haben Sie im Bereich Energiepolitik noch speziell eine Erwartung oder einen Wunsch, den Sie an die neue Regierung richten?

Ich bin ein Realist. Mein Wunsch ist, dass wir uns nicht zu sehr vom europäischen Ausland abkoppeln, um nicht Wettbewerbsnachteile in Kauf nehmen zu müssen. Dass wir uns energiepolitisch auf eine effiziente Energiepolitik

konzentrieren sollten, ist völlig normal. Aber ich sehe richtig Potenzial im Energieeinsparen, im Bereich Sanierungen aller Art. Außerdem bin ich sicherlich kein Freund der Atomkraft, aber wenn wir uns Frankreich anschauen, stehen die Atomkraftwerke alle am Rhein, und wenn bei Westwind mal was hochgeht, kriegen wir rote Ohren und nicht die Franzosen. Das ist so, aber trotzdem bin ich nicht der Meinung, dass wir Atomkraft brauchen. Ich bin dafür, dass wir sie abschaffen. Hier sollte politischer Einfluss auf unsere Nachbarn, auf Europa, auf die Welt genommen werden.

Wir haben über Wünsche gesprochen. Wenn Sie abschließend speziell an den BVMW denken, wie schätzen Sie dessen Leistung ein?

Ich bin sehr zufrieden mit der Arbeit vom BVMW. Ich bin übrigens der Meinung, dass wir als Unternehmer mit den Plänen der Politik überfordert wären. Deshalb ist es wichtig, dass der BVMW die Interessen der Unternehmer gegenüber der Politik mit Nachdruck vertritt.

Sie haben gesagt, 25 Stunden bräuchten Sie eigentlich, haben Sie überhaupt noch Zeit, einer Freizeitbetätigung nachzugehen?

Ich habe zwei Hobbys, eines davon ist, Autos zu sammeln. Das ist nicht so sehr zeitintensiv, denn ich komme nicht dazu, an den Autos herumzuschrauben. Das andere ist Golf spielen. Allerdings bin ich in diesem Jahr nicht dreimal auf dem Platz gewesen.

Das mit den Autos interessiert mich nun aber doch genauer. Haben Sie sich spezialisiert, oder gibt es eine Systematik in Ihrer Sammlung?

Also ich bin ja ein bisschen der Technik verfallen und je schneller ein Auto, desto besser ist es. In meiner Sammlung stelle ich ein bisschen Fahrzeugentwicklung zusammen.

Dazu gehören aber nicht nur Autos.

Ich habe zum Beispiel einen Lamborghini-Traktor, der ist Baujahr 1961. Dazu muss man jetzt die Geschichte von Lamborghini und Enzo Ferrari kennen. Ferruccio Lamborghini hat 1960/61 einen Ferrari als Firmenwagen genutzt und hat Traktoren gefahren und auch gebaut.

Deshalb habe ich den Traktor gekauft. Außerdem hat es zwischen den beiden Unternehmern einen schriftlichen Streit gegeben, bis Enzo dann irgendwann gesagt hat, „Weißt du was Ferruccio, kümmer dich um deine Traktoren und lass mich Sportwagen bauen.“ Das war die Initialzündung, weshalb Lamborghini dann 1963 den ersten Lamborghini auf den Markt gebracht hat. Und deshalb hab ich den Traktor dort stehen und den Lamborghini Diablo.

Toll. Vielen herzlichen Dank für das Gespräch.



Vita Frieder Flamm:

Frieder Flamm, Jahrgang 1939, gelernter Werkzeugmacher, entschloss sich nach 28-jähriger Tätigkeit als Betriebsleiter bei der Prym Fashion GmbH zum Schritt in die Selbstständigkeit. Gemeinsam mit Hubert Jouhsen gründete er die Flamm & Jouhsen GbR. Fünf Jahre später trennten sich ihre Wege, und Frieder Flamm spezialisierte sich mit der Flamm GmbH in Aachen auf die Produktion von Sicherheits- und Präzisionsteilen. Geschickt, immer an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet, baute er das Unternehmen aus. Heute ist das Unternehmen an fünf weiteren Standorten in den neuen Bundesländern sowie in der Türkei erfolgreich tätig und ein wichtiger Zulieferer der Luftfahrt- und Automobilindustrie. Frieder Flamm ist Unternehmer aus Leidenschaft. Die Freizeit, die bleibt, verbringt er mit seiner Ehefrau, mit seiner Oldtimersammlung oder beim Golfen.



Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,
Unternehmerverband Deutschlands e. V.

Präsident Mario Ohoven
Mosse Palais, Leipziger Platz 15

10117 Berlin
www.bvmw.de

Fotos: Flamm GmbH und Thiemo Napierski