



JAN IJSPEERT  
IM GESPRÄCH MIT  
PROF. DR. JO GROEBEL

# Qualität Made in Germany

*Seit mehr als 110 Jahren werden im Osten Berlins, am Industriestandort Schöneweide, Batterien produziert. Als 2005 das Aus droht, und die Produktion endgültig eingestellt werden soll, übernimmt eine niederländische Investorengruppe das traditionsreiche Unternehmen. Dem Bankkaufmann und Geschäftsführer Jan IJspeert ist es in wenigen Jahren gelungen, die BAE Batterien GmbH (Berliner Akkumulatoren- und Elementefabrik) wieder auf Erfolgskurs zu bringen.*

*Jan IJspeert im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.*

---

## **Prof. Dr. Jo Groebel: Wir sind hier in einem Unternehmen, das 1899 gegründet wurde, ein Pionierunternehmen ...**

Jan IJspeert: Ja, es hat viel mit der Entwicklung der Elektroindustrie zu tun. Ende des neunzehnten Jahrhunderts gab es zahlreiche Firmen, die im Südosten Berlins, hier in Schöneweide, gegründet wurden. Schöneweide war einer der wichtigsten Industriestandorte in Europa. Schon damals bestanden Beteiligungsgesellschaften, zum Beispiel von AEG und Siemens, die neue Firmen gründeten. Unser Unternehmen wurde von der Gesellschaft für elektrische Unternehmen gegründet, und AEG und Siemens waren maßgeblich daran beteiligt. Aber wie das so geht, es gab nicht nur die Internet-Blase Ende der neunziger Jahre, es gab auch einen Zusammenbruch in der Elektroindustrie um 1900. Schließlich wurde unsere Firma 1901 von der Akkumulatorenfabrik-Aktiengesellschaft (AFA) übernommen. Die AFA war bis 1945 das deutsche Batteriekonglomerat mit großen Werken in Berlin und in Hagen. In den zwanziger Jahren kam es zur ersten feindlichen Börsenübernahme, damals hat Familie Quandt die Mehrheit der AFA übernommen. Da wir hier im Ostteil Berlins sind, wurde von der Quandt-Familie nach 1945 ein Teil der Produktion in Hagen fortgesetzt. Die wichtigste Marke des Werks war VARTA. Also allein schon wegen VARTA und der Quandt-Familie kann dieses Unternehmen auf eine traditionsreiche Geschichte zurückblicken.

## **Wie ging es nach 1945 weiter?**

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde das Unternehmen enteignet. Bis 1990 waren wir ein DDR-Unternehmen mit

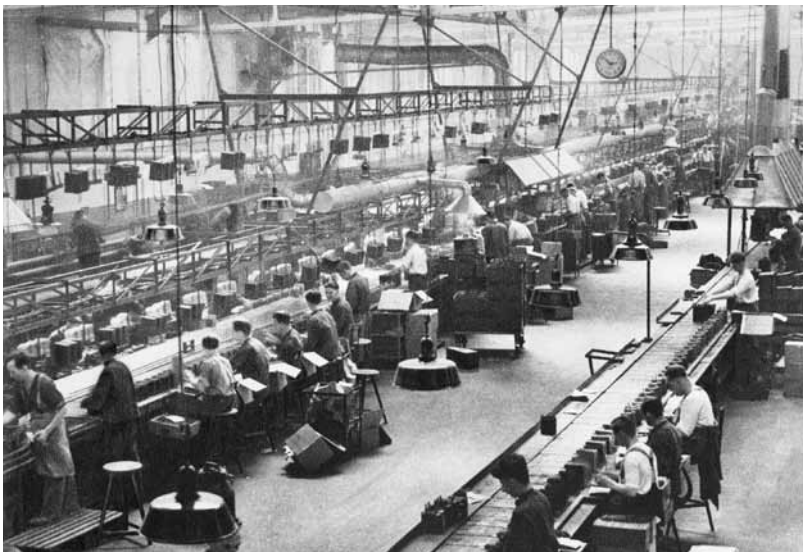
Schwerpunkt in der Herstellung von Batterien für Schienenfahrzeuge und Flurförderfahrzeuge. BAE entwickelte sich zum größten Lieferanten von Batterien für Schienenfahrzeuge im ehemaligen Osten.

## **Sie haben dann Geschäftsbeziehungen aus DDR-Zeiten zu den früheren GUS-Staaten und Vietnam fortgesetzt?**

Als die Mauer fiel, hat erst einmal der VARTA-Konzern seine alten Ansprüche geltend gemacht. Das heißt, wir hatten die ersten drei Jahre eine Lizenzvereinbarung mit VARTA. Wenn man unsere Produkte vergleicht, so gibt es viele Ähnlichkeiten mit der VARTA-Technologie. Die VARTA-Gruppe hatte ihr Werk in Hagen, das Berliner Werk mit 800 Mitarbeitern war relativ groß im Vergleich. Für VARTA war das Berliner Werk aber auch die Verbindung zum ehemaligen Ostblock. Alle waren damals euphorisch, aber Mitte der neunziger Jahre sind die Ostmärkte stark eingebrochen, und VARTA wollte den Berliner Standort erheblich runterfahren. Schließlich wurde das Werk 1993 über die Treuhand privatisiert. Im Osten gab es keinen Vertrieb, es gab nur Lieferungen, und so mussten relativ schnell neue Produktgruppen eingeführt werden.

## **Neue Produktgruppen, was heißt das konkret?**

Es wurde eine andere Technologie eingeführt, die zwar auch auf Blei beruht, aber eine Blei-Gel-Technologie ist. Es handelt sich dabei um eine wartungsfreie Gel-Technologie, aufbauend auf der „Sonnenschein-Technologie“. Sonnenschein war und ist eine der führenden Batteriemarken weltweit. Wir haben den ehemaligen Forschungs- und Entwicklungsleiter von Sonnenschein hier, und er hat dieses



*„Wegen VARTA und der Quandt-Familie kann dieses Unternehmen auf eine traditionsreiche Geschichte zurückblicken.“*

Jan IJspeert.

Projekt umgesetzt. Wir sagen hier gern, dass BAE zwar offiziell „Berliner Akkumulatoren und Elemente“ heißt, aber in Wirklichkeit „Beste Akkumulatoren der Erde“ (lacht). In unseren Produkten stecken die Entwicklungen von VARTA, von Sonnenschein und schließlich unsere eigenen Innovationen. Nichtsdestotrotz ist das Unternehmen Ende 2000 in eine Schieflage geraten, das hatte auch mit dem Einbruch der Internet-Branche zu tun. Dabei hatte BAE damals eine sehr preis- und umsatzgetriebene Strategie. Das war letzten Endes für die Kunden interessant, aber ungesund fürs Unternehmen.

#### **Wollte BAE mit Niedrigpreisen punkten?**

Genau. Alle hatten ambitionierte Pläne, wollten in Wettbewerb treten mit den großen Herstellern und sich über den Preis einen Markt erobern. Anfang 2005 musste das Unternehmen Insolvenz beantragen. Es wurden Investoren gesucht, und in diesem Zusammenhang bin ich hierher gekommen.

#### **Sie sind Niederländer und kommen eigentlich aus dem Bankengeschäft ...**

Ja, ich bin gelernter Bankkaufmann und ich war damals für die Finanzierung des Ankaufs verantwortlich. Das Geld kam über mein Netzwerk, und so haben wir die Firma erworben. Ich war die ersten eineinhalb Jahre nur teilweise eingebunden und hatte, ein klassischer Fehler, zu viel Vertrauen in meine Vorgänger. Aus diesem Grund war die Firma relativ schnell wieder in einer schlechten Lage. Das heißt, als ich Ende 2006 notgedrungen hier eingestiegen bin, ging es vor allem darum, die Interessen der Investoren abzusichern. Offiziell wurde ich dann zum 1. Mai 2007 als

Geschäftsführer bestellt. Von da an haben wir die Geschäftsstrategie wesentlich verändert. Inzwischen haben wir uns als Premiumhersteller für Nischen positioniert, es geht uns um Qualität und Zuverlässigkeit. In diesem Zusammenhang wurden auch die Schwerpunkte der Geschäftsfelder verändert. Bis 2006 kamen 70 bis 75 Prozent des Umsatzes von den Gabelstaplern, aber hier gingen die Preise so in den Keller, dass wir teilweise zu reinen Produktionskosten verkaufen mussten.

Heute liegt unser Schwerpunkt zum einen auf dem unterbrechungsfreien Strom, also die Absicherung zum Beispiel für Datacenter und Krankenhäuser, zum anderen auf Speichertechnologien für Solar- und Windkraftanlagen. In diesen beiden Geschäftsfeldern erwirtschaften wir fast 85 Prozent vom Umsatz.

#### **Und Sie verkaufen Ihre Produkte in die ganze Welt ...**

Heute machen wir etwa 75 Prozent des Umsatzes im Export. Die wichtigsten Länder sind die Vereinigten Staaten, Australien, Kanada, Belgien, Mexiko, Saudi-Arabien und meine Heimat, die Niederlande. Aber wir liefern auch nach China. Das funktioniert jedoch nur über die außerordentlich gute Qualität, und weil wir heute Produkte mit einer hohen Lebensdauer verkaufen. Wir sind im Vergleich zu unseren direkten Wettbewerbern oft fünf bis zehn Prozent teurer und befinden uns im oberen Preissegment. Es ist nicht selbstverständlich, mit einer Manufaktur Batterien nach Australien, Taiwan und China zu verkaufen. Doch die neue Geschäftsstrategie hat relativ schnell gefruchtet. Ab der zweiten Hälfte 2007 haben wir im Durchschnitt positive Ergebnisse erwirtschaftet. Wir vermarkten uns damit, dass



Die Villa der BAE Batterien GmbH  
in Berlin, Baujahr 1910.

wir die Einzigen in der Branche sind mit Quality Made-in-Germany. Viele von unseren Mitwerbern haben ihre Fertigungsstätten im Ausland, aber wir haben nur die Produktionsstätte in Berlin.

**Ich habe den Eindruck, dass für Sie Innovation und Forschung eine wichtige Rolle spielen.**

Das ist sicher richtig. Man muss aber auch sagen, dass wir erst seit eineinhalb Jahren in der Lage sind, in neue Entwicklungen zu investieren. Wir arbeiten beispielsweise mit einem Fraunhofer-Institut an der Entwicklung eines aufladbaren Zink-Luft-Akkumulators zusammen. Mit einem anderen Unternehmen, das mehrere Patente bezüglich flexibler Leiterplatten angemeldet hat, haben wir vor zwei Jahren ein Projekt gestartet. Die Frage ist: Wie können wir Nano-Strukturen auf der Oberfläche einer Leiterplatte einsetzen, um damit die Fläche so zu optimieren, dass sich das Gewicht reduziert und die Leistung erhöht? Inzwischen haben wir ein Patent angemeldet. Aber das sind Prozesse, die mehrere Jahre dauern. Natürlich gibt es heutzutage schon andere Technologien, die auch mehr Leistung bringen können als die herkömmliche Blei-Säure-Batterie. Aber es geht eben auch um Wirtschaftlichkeit. Eine Lithium-Ionen-Akkumulator-Batterie (Akkumulatortypen mit einer hohen Energiedichte; Anm. d. Red.) ist bislang mindestens fünfmal teurer als eine Blei-Säure-Batterie. Solange Gewicht und Räumlichkeit keine Rolle spielen, ist Blei-Säure noch immer ohne Konkurrenz.

**Thema Speichertechnik: Bei den erneuerbaren Energien ist das große Problem, dass man den Strom nicht speichern kann.**

Es gibt bereits Technologien, die man hier einsetzen kann. Aber grundsätzlich lässt sich sagen, dass unsere Batterien nur bis zu einer Leistung von ungefähr einem Megawatt geeignet sind. Das reicht für eine Überbrückung von maximal einer Stunde. Mit der Natrium-Schwefel-Technologie zum Beispiel kann man einen längeren Zeitraum überbrücken. Es ist immer eine Frage, wie positioniert sich ein Unternehmen. Natürlich muss man dabei sein, wenn es einen Durchbruch gibt. Andererseits sind wir relativ klein, für unser Kerngeschäft gibt es noch reichlich Wachstumspotenzial. Wir haben zum Beispiel einen Schrank BAE SUNDEPOT entwickelt mit vier (24V) oder acht Batterieblöcken (48V), der vor allem für Privathaushalte in Deutschland attraktiv ist. Das trägt bei zur Lösung der Energiewende. Man könnte viel mehr dezentral die Energie speichern, eben dort, wo sie erzeugt und benötigt wird. Wir haben Anfragen von Kommunen, die darüber nachdenken, kleine Batteriebänke in Containern aufzubauen. Was für einen Privathaushalt möglich ist, kann auch für 15 oder 20 Privathaushalte umgesetzt werden. Ein Teil der Stromversorgung kommt dann nicht mehr zentral aus dem Stromnetz, sondern wird dezentral mit Solarmodulen erzeugt und über eine Zwischenspeicherung zur Verfügung gestellt.

**Woher kommt Ihr gutes Gespür für Kosten-Nutzen?**

Ich bin vor allem kosten-nutzen-orientiert, weil ich aus dem Bankengeschäft komme. Bei BAE habe ich die Organisation tatsächlich optimiert, das heißt unter anderem mehr Flexibilität der Mitarbeiter, und darüber hinaus nutzen wir unsere SAP-Systeme effektiver. Bestimmte Aufgaben können wir mit weniger Mitarbeitern umsetzen, da wir

**Rechtsform:**

GmbH

**Gründung:**

1899

**Sitz:**

Berlin

**Geschäftsführer:**

Jan IJspeert

**Mitarbeiter:**

170

**Umsatz:**

30 Millionen Euro

**Branche:**

Hersteller von Industriebatterien

**Produkte:**

Blei-Säure-Batterien

**Webseite:**

[www.bae-berlin.de](http://www.bae-berlin.de)



**Meine wichtigste Entscheidung?**

Die Positionierung von BAE als Nischenhersteller von Premium Qualitätsprodukten mit höchster Zuverlässigkeit.

**Meine beste Entscheidung?**

Ein Strategiewechsel von Umsatz- auf Deckungsbeitragsorientierung.

**Meine schlechteste Entscheidung?**

Die schlechteste Entscheidung ist immer, gar keine Entscheidung zu treffen.

eine relativ einfache und flache Struktur haben. Wenn ich Gegenwind spüre, dann trete ich relativ schnell auf die Bremse und stecke meinen Kopf nicht in den Sand. Es gibt Kosten, die sind beherrschbar. Wir machen gerade einen großen Schritt mit unserer ersten Auslandsniederlassung in Malaysia. Auch da gilt, die richtige Person an der richtigen Stelle. Ich bin immer damit beschäftigt, Abläufe zu optimieren und versuche, Aufgaben zusammenzulegen.

**Zusammenlegung von Aufgaben, die stark miteinander verzahnt sind, das hat Sinn. Aber wie sieht es auf der Management-Ebene aus?**

Ich bin sehr pragmatisch eingestellt und für Transparenz. Bei Entscheidungen versuche ich, analytisch vorzugehen und mir über mögliche Konsequenzen im Klaren zu sein. Ein Vorgesetzter hat bei mir nicht von vornherein recht nur aufgrund seiner Funktion. Für gute Argumente meiner Mitarbeiter bin ich immer offen, darauf gehe ich grundsätzlich ein. Mir ist es wichtig, dass immer und an jeder Stelle die voraussichtlich richtige Entscheidung getroffen wird.

Und ich scheue mich auch nicht umzuschwenken, wenn sich im Nachhinein herausstellt, dass ich eine falsche Entscheidung getroffen habe. Für einen Außenseiter kann es manchmal etwas hektisch wirken ...

**Dynamisch wäre vermutlich das bessere Wort.**

Ja, genau. Ich sehe, dass wir Schritt für Schritt vorankommen, dass wir Anerkennung am Markt, bei Neukunden und bei neuen Partnern finden. Wir versuchen, unsere Strategie von Anfang an neuen Geschäftspartnern zu vermitteln und führen grundsätzlich keine Preisdiskussion. Ein, zwei oder drei Prozent sind immer drin. Die Marge über die reinen Produktionskosten hinaus ist hier das allerwichtigste Steuerungsinstrument, und damit haben wir es geschafft, das Break-even-Level vom Werk um ca. 30 Prozent zu senken.

**Und Ihre Kunden fahren gut damit und sind zufrieden.**

Von außen sehen Batterien zunächst gleich aus. Für denjenigen, der nicht weiß, dass es Batterien gibt, die länger halten, ist es normal, dass eine Batterie möglicherweise nach drei bis vier Jahren ausfällt. Jeder Hersteller hat seine schönen Datenblätter, die zeigen mehr oder weniger dieselben Leistungen, aber in der Praxis sieht es dann doch ganz anders aus. Grundsätzlich heißt das, wenn ein Kunde bei uns gekauft hat und das Preisniveau akzeptiert hat, können wir davon ausgehen, dass wir ihn behalten. Kunden, die Wert auf Qualität legen, die kaufen unsere Produkte.

**Gab es auch riskante Entscheidungen?**

Eine der wichtigsten Änderungen unter meiner Verantwortung war, ein sehr straffes Cash-Management zu führen.

*„Inzwischen haben wir uns als  
Premiumhersteller für Nischen  
positioniert, es geht uns um  
Qualität und Zuverlässigkeit.“*

Jan IJspeert im Gespräch  
mit Prof. Dr. Jo Groebel.



Straff heißt, dass wir das Kreditlimit, das wir an Kunden vergeben, in eingeschränktem Rahmen halten. Denn wenn man einmal eine Forderung abschreiben muss, so bedeutet das, dass viele Batterien zusätzlich verkauft werden müssen. Das ist wirklich ein Nettoverlust. Wir hatten 2008 einen großen Neukunden und sind für unsere Verhältnisse stark ins Risiko gegangen. Aber es ist für alle Beteiligten positiv gelaufen. Momentan lebt es sich entspannter, denn seit drei Jahren haben wir eine Warenkreditversicherung, damit versichern wir die offenen Forderungen.

Anfang 2007 führten wir die transparente Bleiklausel ein. Seitdem überprüfen wir jeden Auftrag. Falls nötig, gibt es entsprechende Anpassungen im Preis. Das heißt, wir informieren den Kunden, wenn es Änderungen beim Bleipreis gibt, sowohl nach oben als auch nach unten. Es kann also sein, dass der Kunde einen Zuschlag bezahlen muss oder aber Rabatt erhält. Das ist kundennah. Inzwischen ist die Bleiklausel allgemein akzeptiert, auch im Export. Damit waren wir sogar Vorreiter im Exportgeschäft. Ich habe mich getraut, diese Entscheidung zu treffen, bin aber auch ein Risiko eingegangen, dass Kunden das nicht akzeptieren könnten.

**Es gibt Mittelständler, die aus einem Familienunternehmen stammen. Und wir haben Mittelständler, die in einer ähnlichen Funktion bei anderen Unternehmen gearbeitet haben. Aber der Banker als Mittelständler, das ist doch sehr ungewöhnlich?**

Ja, und nicht gehemmt von technischen Kenntnissen .... Es handelt sich in meinem Fall tatsächlich um eine besondere Entwicklung. Zunächst einmal war es aus der Not heraus, und ich sollte nur vorübergehend vor Ort bleiben.

**Inzwischen sind Sie hier perfekt vernetzt.**

Ich habe mich die ersten eineinhalb Jahre regelrecht wie ein Maulwurf in das Unternehmen eingegraben. Dann, so ab der zweiten Hälfte 2008, habe ich damit begonnen, mich aktiver in Netzwerken zu bewegen, erstmal hier in Schöneweide, und dann habe ich mich langsam in Berliner Netzwerke begeben. Inzwischen habe ich verschiedene ehrenamtliche Funktionen. Ich bin Mitglied des Bundeswirtschaftssenates und ich engagiere mich in der Energiekommission des BVMW. Daneben bin ich in der IHK eingebunden, bis vor kurzem war ich im Präsidium vom Berlin-Brandenburg Energy Network. Ich habe meine Ablenkung in dieser Hinsicht, und es macht mir Spaß, ehrenamtlich etwas zu bewegen. Während meiner Zeit bei der Bank habe ich zum Beispiel Radrennveranstaltungen mitorganisiert. Da habe ich sehr viel Zeit investiert, aber mit einer gewissen Leidenschaft.

**Organisieren Sie immer noch Radrennen in Holland?**

Nein, seit 2006 habe ich alles hinter mir gelassen. Also, für ein Hobby bleibt mir viel zu wenig Zeit. In der Regel fahre ich Freitagabend nach Holland zu meiner Familie. Die größte Entspannung für mich ist dann der Samstag, wenn ich mit den Kindern zum Sport gehe und ihnen zuschaue. Und sonntags kann ich meistens noch ein wenig ausruhen.

**Inwieweit spielt die lokale Politik für Sie eine Rolle?**

Eher weniger. Aber wir engagieren uns lokal, weil wir die Geschichte des Industriestandortes Schöneweide sehr gut kennen. Man kann fast sagen, diese Gebäude haben die Bedeutung eines Weltkulturerbes: Die Rathenau-Villa, der frühere Hauptsitz der AEG, hier gab es die Nationale Auto-

mobilgesellschaft, die ersten Elektrofahrzeuge wurden gegenüber im Peter-Behrens-Bau produziert. Das alles ist für die europäische Industriegeschichte von außerordentlicher Bedeutung. Und darum setzen wir uns dafür ein, den Industriestandort Schöneweide zu bewahren.

**Wenn Sie sagen „bewahren“, heißt das Erhaltung oder Nutzung?**

Beides. Seit ein paar Jahren gibt es hier das Regionalmanagement Berlin Schöneweide. Es geht nun darum, die Entwicklung von Schöneweide in diesem Gesamtkonzept zu positionieren. Uns gegenüber haben wir die Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) mit 7.000 Studenten, mit den Fachbereichen Umweltinformatik und Erneuerbare Energien. Wir hatten bereits Kooperationsprojekte mit der HTW und haben mehrere Hochschulabgänger eingestellt.

**Was wünschen Sie sich für den Mittelstand von der Politik?**

Vor allem wünsche ich mir Kriterien für Ausschreibungen in Bezug auf Nachhaltigkeit. Es ist doch so, dass meist das billigste Angebot den Zuschlag erhält. Das haben wir auch in Berlin so erlebt. Dabei geht es nicht um Bevorteilung, aber es wäre dringend nötig, dafür zu sorgen, dass man das Thema Nachhaltigkeit nicht außen vor lässt.

**Viele mittelständische Unternehmer engagieren sich im Sinne des CSR im In- und Ausland. Es gibt ein spezielles Projekt in Mittelamerika, an dem Sie beteiligt sind ...**

In Mexiko. Dort haben wir in ein vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit initiiertes Projekt investiert, indem wir eine Batteriebank gesponsert haben. Wir konnten das Projekt so mitgestalten, dass überwiegend deutsche Qualität bei der ländlichen Elektrifizierung eingesetzt wird. Neben dem Fraunhofer-Institut sind dort mehrere deutsche Unternehmen eingebunden. Das ist natürlich spannend, wenn es gelingt, gemeinsam mit deutschen Firmen ein Projekt zur ländlichen Stromversorgung auf die Beine zu stellen.

**Was schätzen Sie am BVMW und seinem Bundeswirtschaftssenat?**

Am Verband insgesamt die Vernetzung der Unternehmer. Grundsätzlich signalisiert die Mitgliedschaft im Bundeswirtschaftssenat für mich und für mein Unternehmen ein positives Image, denn der Senat genießt auch nach außen hohe Wertschätzung.

Davon abgesehen, finde ich die Entwicklungen beim Politischen Beirat und in der Energiekommission gut. Hier wurde



Jan IJspeert, 1963 in Harderwijk (Niederlande) geboren, ist gelernter Bankkaufmann und begann seine berufliche Laufbahn 1983 im Bereich Private Wealth Management, bevor er sich dann 1996, ebenfalls in diesem Bereich, selbstständig machte. 2005 übernahm er mit niederländischen Investoren die BAE Batterien GmbH in Berlin und wurde 2007 als Geschäftsführender Gesellschafter bestellt. Neben der Gründung und Mitgliedschaft in diversen Netzwerken ist Jan IJspeert Vorstandsmitglied im ZVEI, stellv. Delegierter der Landesstelle Berlin, Mitglied im Außenwirtschaftsausschuss der Berliner Industrie- und Außenhandelskammer und seit 2009 Senator im Wirtschaftssenat des Bundesverbandes mittelständische Wirtschaft. Zudem engagiert er sich in der Energiekommission des BVMW.

ein wichtiges Bindeglied zwischen Unternehmern und Politikern geschaffen.

**Ich danke Ihnen sehr für das Gespräch.**



### **Herausgeber**

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

Präsident Mario Ohoven  
Mosse Palais, Leipziger Platz 15  
10117 Berlin  
[www.bvmw.de](http://www.bvmw.de)

Fotos: Anton Laub und BAE Batterien GmbH  
Gestaltung: TEAM WANDRES GmbH