

Alles hat **seine Zeit**

Einblicke in das Innovationsmanagement der Felderer GmbH

Soll man sich heute mit der Frage auseinandersetzen, was denn im Kern diese notwendige „Innovation“ sei, mit der sich Unternehmen, namentlich mittelständische, befassen sollen, findet man sich plötzlich in einem weltpolitischen Bezugsrahmen wieder. Er führt die schlimmen Folgen mangelnder Innovations- und vor allen Dingen Anpassungsfähigkeit als Gesellschaft, aber auch als Unternehmen, schonungslos vor Augen. Unsere Mentalität entscheidet, wie es weitergeht.

1

ANSICHTSSACHE

Klaus-Philipp Felderer
CEO und ehemaliger Inhaber
Felderer GmbH
85622 Feldkirchen
mail@felderer.de

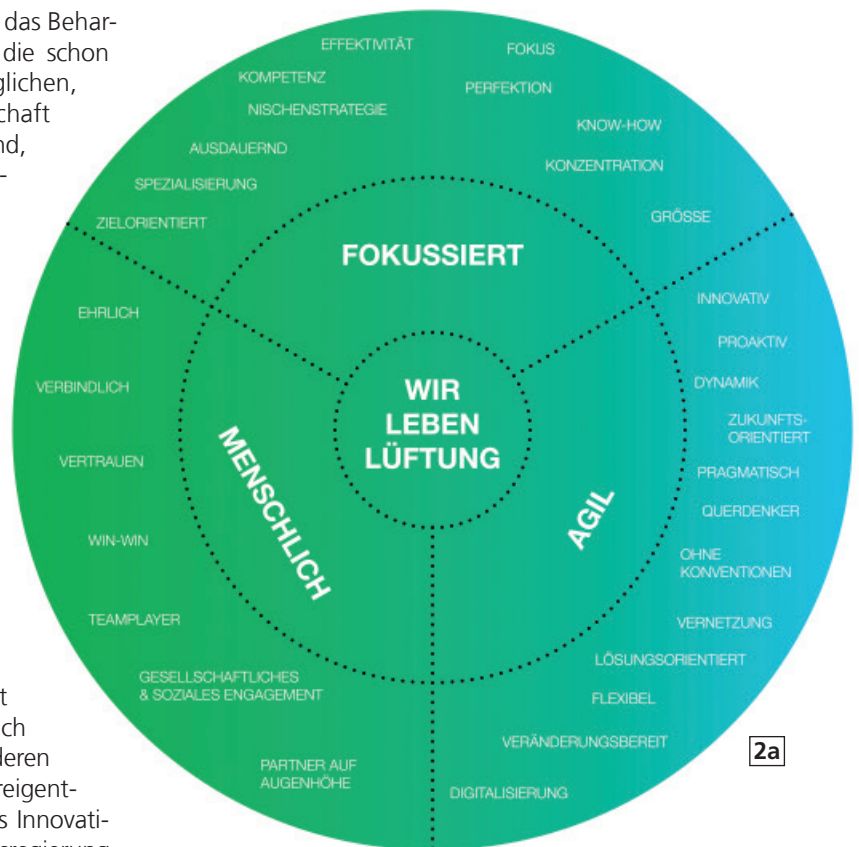
Der Feind der Innovation ist der Stillstand und das Beharren auf althergebrachten Erfolgsrezepten, die schon immer erfolgreich waren und es bequem ermöglichen, die gesteckten Ziele zu erreichen: In der Gesellschaft beispielsweise Vollbeschäftigung, breiter Wohlstand, maximale Konsumoptionen, steigende verfügbare Einkommen und günstige Rahmenbedingungen für eine individuelle Selbstverwirklichung. Das Ganze aber auf der Basis einer riskanten Abhängigkeit von billigen fossilen Brennstoffen, bezogen aus gefährlichen, autokratisch geführten Staaten.

Läuft alles wie immer, besteht kein Grund, Zielkorrekturen, Anpassungen, Einschnitte, Neuerungen, Verbesserungen in Erwägung zu ziehen. Denn wir wissen ja genau, mit wie viel Umstand, Widerstand und Unbill jede Veränderung einhergeht. Und Konflikte mögen wir nicht – auch nicht die notwendigen.

Dieses Spannungsfeld aus natürlicher Trägheit und Beharrungskräften auf der einen Seite und sich verändernden Rahmenbedingungen auf der anderen Seite aufzulösen, ist nach meiner Auffassung ureigentliche Aufgabe einer Unternehmensführung, eines Innovationsmanagements und übrigens auch einer Bundesregierung.

Unternehmenskultur als Fundament

Ein veränderungsbereites Unternehmensklima zu schaffen, ist die erste Aufgabe. Denn Innovationsfähigkeit ist eine Haltingsfrage: Transparenz, offene Information, offene Diskussion und Fähigkeit zur Selbstkritik schaffen die Bedingungen, unter denen Defizite angesprochen und neue Lösungen erarbeitet werden können. Wir bei der **Felderer GmbH** haben dieses Klima seit Jahrzehnten zur Unternehmenskultur gemacht und glauben Sie mir: Dynamik macht Spaß! Der Beginn jeder Innovation ist ein erkanntes Defizit. Erzählen sie mir nicht, Sie hätten in Ihrem Unternehmen keine. Die Kernfrage der Innovation lautet also: Welche Entwicklungen werden in



2a

- 1. Einer von zahlreichen, überlegten Prozessen, die zum Erfolg des Spezialisten für Lüftungsprodukte beitragen: Regionale Fertigung von Wickelfalzrohren. (Abbildungen: Felderer GmbH)
- 2a. Unternehmensphilosophie von Felderer, erarbeitet mit Ehmer-Consulting: Im Mittelpunkt steht, die zentralen Werte mit Leben zu füllen. Denn das entscheidet über die eigene Identität und deren Wahrnehmung von außen – nicht das Leitbild an sich.
- 2b. Die Unternehmensphilosophie hat auch Einfluss auf die Gestaltung der Räumlichkeiten in Feldkirchen. Sie wurden danach modernisiert und im Hinblick auf die Aspekte Kommunikation, Austausch, Netzwerken und konzentriertes Arbeiten hin umgebaut.



2b



3 Aufrichtiger, vertrauensvoller Austausch zwischen Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Bereichen.

den nächsten fünf Jahren den Erfolg meines Unternehmens bedrohen? Diese zentrale Fragestellung führt, wenn Sie ehrlich beantwortet wird, zu einer Inventarisierung der Unternehmensängste. Seien Sie bereit, diese Liste mit Ihren Mitarbeitern zu erarbeiten und offen zu teilen! Ängste sind unter anderem:

Kunden könnten sich von uns abwenden und anderswo bestellen. Ein Cyberangriff könnte unsere EDV-Infrastruktur lahmlegen. Unsere Logistik könnte bei weiter steigenden Spritpreisen unerschwinglich werden. Wir finden in einer überalternden, akademisierten Gesellschaft keine Mitarbeiter mehr. Gestörte Lieferketten könnten unsere Lieferfähigkeit bedrohen. Unsere Vertriebsmitarbeiter verbringen bei steigenden Vertriebskosten zu viel unproduktive Zeit auf der Autobahn. Unsere Kunden bestellen immer kleinteiliger. Qualifizierte Mitarbeiter könnten unser Unternehmen verlassen. Investitionsfinanzierungen könnten bei steigenden Zinsen zu teuer werden.

Aktuelle Innovationsbereiche

Bei der Felderer GmbH haben wir die Analyse unserer Unternehmensängste seit vielen Jahren zur Kultur entwickelt. Ein Beispiel: Um die Sicherheit unserer Dateninfrastruktur zu erhöhen, entschlossen wir uns Ende 2019 zur Migration unserer gesamten EDV-Infrastruktur in die „Azure-Cloud“ von **Microsoft**. Die Argumente der Beharrungskräfte muss ich Ihnen nicht aufzählen. Spätestens mit dem überraschenden Ausbruch der Corona-Pandemie etwa drei Monate später, erwies sich das neue System als perfekte Plattform, um innerhalb einer Woche 100 Büromitarbeitende ins Homeoffice zu verlagern. So etwas gelingt innerhalb von fünf Tagen nur, wenn ein veränderungsfreundliches Klima bereits im Unternehmen etabliert ist.

Ein derart flexibles, entlokalisiertes Arbeitssystem ohne Präsenzpflcht erleichtert uns nun die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden, auch weit entfernt von unseren Standorten (Sie erinnern sich: Angst, keine neuen Mitarbeiter zu finden!). Wir können spannende Teilzeitmodelle bieten, die nicht durch

lange Anfahrtswege verhindert werden, attraktiv für junge Familienmütter und -väter sind und fühlen uns bestens aufgestellt für den Wettbewerb um Talente. Stellen Sie sich nur vor, die natürliche Trägheit und die dominierenden Beharrungskräfte hätten die Oberhand behalten. Ein weiteres Innovationsfeld bei der Felderer GmbH ist die Transformation unserer Logistik zu mehr Nachhaltigkeit und Effizienz. Während der Großtrend im Zuge einer umfassenden „Amazonisierung“ der Welt zu Kleinstlieferungen und im schlimmsten Fall Rückgabe von Ware innerhalb von Stunden geht, auch in unserer Branche, haben wir die Reduzierung von Emissionen und die Steigerung der Effizienz in unseren Fokus gerückt.

Schritt 1: Wir kompensieren seit 2021 die gesamte CO₂-Emission unserer Logistikflotte (und da kommen ein paar Millionen Frachtkilometer zusammen) in einem internationalen Projekt und – darauf sind wir besonders stolz – durch den Ankauf von Moorflächen, die nun durch das Land Schleswig-Holstein renaturiert werden. Vor unserer Haustüre.

Schritt 2: Wir senken seit 2021 unsere CO₂-Emission durch stärkere Bündelung unserer Baustellenlieferungen. Dazu haben wir eine Software-Lösung konzipiert, die eine stärkere Zusammenfassung von Einzellieferungen ohne Service-Verlust für unsere Kunden ermöglicht. Als wir 2021 dieses zukunftsweisende Felderer-Projekt begonnen haben, wussten wir natürlich nicht, welche bedrohliche Aktualität sich ab dem Februar 2022 entwickeln würde.

In unserer gesamten Branche sind heute viele Bereiche erkennbar, aus denen sich Innovationen und eine erfolgreiche Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen ergeben können und müssen. Beispielhaft möchte ich nur den sich demographisch beschleunigenden Fachkräftemangel nennen, aber auch den zunehmenden Einsatz von Produkten aus unsicheren Herkunftsquellen, für einen teilweise irrelevanten, kleinen Preisvorteil.

Konkrete Tipps

Schaffen Sie in Ihrem Unternehmen ein offenes, transparentes Klima. Befragen Sie regelmäßig Ihre Kunden, Ihre Lieferanten und Ihre Mitarbeitenden. Vertrauen Sie nicht auf alte Gewissheiten, die Sie nicht selbst hinterfragt haben. Haben Sie den Mut, etwas als erster zu tun – wenn es alle machen, ist es keine Innovation – und stellen Sie sich produktiv Ihren Ängsten. Dann entsteht mutige Innovation und Krisen können gemeistert oder verhindert werden.

In diesem Sinne befinden wir uns nun in einer neuen, dynamischen Zusammenarbeit: Die Felderer GmbH ist führender Großhändler, Hersteller und Projektlogistiker für lufttechnische Komponenten im Süden und Westen Deutschlands.

Die **Lindab-Group** aus Schweden entwickelt, produziert und vermarktet als führendes Lüftungsunternehmen in Europa Produkte und Systeme für ein gesundes Raumklima. Felderer ist seit April 2022 Teil von Lindab. Gemeinsam ergeben sich große Entwicklungsmöglichkeiten im deutschen Markt, von denen unsere Kunden, Partner und Mitarbeitenden profitieren werden. ■

Weitere Informationen unter:
www.felderer.de | www.lindabgroup.com