

**HANSE Consulting in der Presse****Financial Times Deutschland enable (12/2007)****Piller: Auf Touren gebracht**

Dem Ventilatorenhersteller Piller drohte der Tod durch Vernachlässigung. Bis ein neuer Besitzer erkannte, wie viel Leben noch im Unternehmen steckt.

**von Martin Kahl**

Nils Englund blickt auf einen blau lackierten Industrieventilator. "Wir spüren wieder Wind im Rücken", sagt der geschäftsführende Gesellschafter. Lange Zeit blies Piller der Wind frontal ins Gesicht. Und beinahe hätte er das traditionsreiche Unternehmen weggepustet.

Am Boden war die Firma. Pleite eigentlich. Nicht einmal geschenkt wollten Investoren sie noch nehmen. Zu hoffnungslos schien dieser Fall. Ein Unternehmen, das außer Ventilatoren vor allem rote Zahlen produziert. Niemand fragte sich all die Jahre, woran das liegen könnte. Hinkt Piller technologisch hinterher? Wird die Firma von Konkurrenten auf dem Weltmarkt in eine Nische gedrängt? Gibt es neue Märkte, neue Technologien, die geradezu lechzen nach dem Können und daher nach den Ventilatoren von Piller? Ganz normale Fragen eigentlich, aber Nils Englund ist offenbar der Erste, der sie stellt. Die Antworten, die er findet, machen Mut. Ihm und Piller. Gemeinsam starten sie durch.

**Umsatz und Gewinn mit steigender Tendenz**

Sie drehen sich wieder, die Industrieventilatoren von Piller. Erst langsam, dann immer schneller. Heute kommen sie im internationalen Großanlagenbau zum Einsatz, zum Beispiel in Ölraffinerien bei der Herstellung von bleifreiem Benzin, aber auch in der Nahrungsmittelindustrie und im Ofenbau. "Es gibt kaum ein Land auf der Erde, in dem sich unsere Radialventilatoren nicht drehen", sagt Englund.

Einen Umsatz von 37,5 Mio. Euro erwirtschaften die gut 200 Mitarbeiter derzeit, nächstes Jahr soll die 40-Mio.-Euro-Marke geknackt werden. Gewinn fällt jetzt schon an. Vergangenes Jahr waren es 2,2 Mio. Euro, bei erkennbar steigender Tendenz.

**Jedes Exemplar speziell angepasst**

Die verkauften Stückzahlen sind eher gering. "Wir sind ein klassischer Einzelfertiger. Das ist alles echte Handarbeit. Eine Serie fängt bei uns bei zwei Exemplaren an", sagt Englund. Da muss der Kunde schon einmal bis zu einem halben Jahr warten. Weil jeder Ventilator für den Kunden speziell angepasst wird, damit er unter extremen Hitze- und Druckbedingungen über Jahre hinweg zuverlässig läuft, stehen unter den Auftragsrechnungen schon einmal Summen von zwei bis fünf Millionen Euro.

Mit diesem Comeback haben sie nicht mehr gerechnet in Moringen, nicht ernsthaft zumindest. In der 5000-Einwohner-Stadt nördlich von Göttingen sitzt das 1909 gegründete Unternehmen seit bald sieben Jahrzehnten. Obwohl sich die Belegschaft in den Jahren vor dem Mauerfall in einer "Mir doch egal"-Stimmung am eigenen Untergang berauschte.

"Anfragen aus dem Ausland wanderten direkt in den Papierkorb", erinnert sich Joachim Schmitz, heute Vertriebs- und Marketingleiter. Auf Englisch antworten? So weit kommt es noch. Aufträge aus Asien wurden sowieso abgelehnt, schon aus schierer Angst vor Produktpiraterie.

- Seite 2/4 -

## Neueigentümer spaltet Energietechnik ab

Als der Energieriese RWE den defizitären Betrieb 1993 schluckte, schien dem damaligen Betriebsratsvorsitzenden Günter Heese klar: "Die wollen uns auf möglichst billige Art plattmachen." RWE war noch perfider, spaltete den Bereich Energietechnik ab und schenkte den Rest, die Lufttechnik der Ventilatoren, samt Mitgift der Holding Süd-West-Industriebeteiligungen mit Sitz in Dortmund. Die wusste mit dem Geschenk wenig mehr anzufangen als das Siechtum zu verwalten.

Bis Englund kam, den die Holding im Jahr 2000 als Geschäftsführer nach Moringen geschickt hatte. Auf die Stimmung dort traf er unvorbereitet. Er begegnete abgestumpften Mitarbeitern, die Dienst nach Vorschrift verrichteten. Kein Wunder, sagt der damalige Betriebsratschef Heese: "Das Vertrauen der Mitarbeiter in die Geschäftsführung war vollkommen zerstört." Mit jeder Übernahme und jedem Neuanfang waren Hoffnungen verbunden, die herbe enttäuscht wurden. "Die Mitarbeiter haben jedes Mal auf viel Geld verzichtet, um die Bilanz schwarz zu machen", sagt Heese. "Und dann kam wieder ein Neuer, der es richten sollte."

## Alternative Arbeitslosigkeit

Jetzt also Englund. Der heute 54-jährige Schwede ist groß gewachsen, hat kräftige Hände, Seitenscheitel, einen opulenten Schnäuzer. Brille in Tropfenform. Eher der Typ Schwiegersohn als hemdsärmeliger Visionär. Dieser Englund würde am liebsten sofort die Brocken hinwerfen, als er merkt, worauf er sich eingelassen hat. Aber so einfach ist das nicht. Wenn man zuvor Chef des Nordamerikageschäfts von Preussag war und dort - weil sich der Stahl- in einen Touristikkonzern verwandelt – nicht mehr gebraucht wird. Arbeitslos zu werden ist keine schöne Aussicht, das gilt auch für Topmanager.

Also aktiviert Englund sein Managerhandwerkszeug. Was kann er tun, um den Laden wieder nach vorn zu bringen, die Menschen zu erreichen und Hoffnung, besser noch Zuversicht zu verbreiten? Englund spricht von Transparenz und Teamarbeit. Das haben sie schon oft gehört bei Piller. Und aufgehört, daran zu glauben.

Heese erinnert sich an die ersten Wochen des Neuen, wie der auf die Leute zugegangen sei, sich die Fertigung genau angeschaut und sich für jeden einzelnen Mitarbeiter ernsthaft interessiert habe. Tag für Tag, Woche für Woche. Als der neue Chef dann verkündet: "Meine Tür steht jedem offen", klingt das nicht mehr absurd.

Es nützt nur nichts. Denn aus den Bilanzen blinken ihn tiefrote Zahlen an. "In den ersten sechs Monaten nach meinem Antritt haben wir rund 3,5 Mio. DM verbrannt", sagt Englund. Er beginnt, sich ins Insolvenzrecht einzuarbeiten. Vielleicht kann ja aus dem Ende ein neuer Anfang sprießen.

## Zwei Euro für den Neuanfang

Ein neuer Anfang wird es tatsächlich. Die Holding hat keine Lust mehr, weiterhin Geld in den Laden zu stecken. Für 2 Euro übernimmt Englund gemeinsam mit seinem Freund und heutigen Gesellschafter Bernd Klostermann den ganzen Laden. Samt der Schulden, versteht sich.

- Seite 3/4 -

Dann legen sie los. Mit rund 1 Mio. Euro aus ihrem Privatvermögen sichern sie erst einmal die Liquidität von Piller und überzeugen die Banken, die Kredite weiter offenzuhalten. Englund investiert in neue Maschinen, baut eine neue Buchhaltung auf und holt sich Hilfe von der Unternehmensberatung HANSE Consulting. Die soll herausfinden, in welchen Bereichen Piller gut dasteht, in welchen schlecht und wo Ansatzpunkte sind, damit es besser wird.

Produktportfolio und Technologie sind leistungsfähig und marktgerecht, finden die Berater, die Kostenprobleme überwindbar. Hauptursachen für die Krise sind Leerzeiten in der Fertigung, ein ineffizienter Auftragsdurchlauf und zu viel Personal. 35 Mitarbeiter müssen gehen, die Produktion einfacherer Bauteile wie der Gehäuse der Ventilatoren wird nach Tschechien ausgelagert. Die verbleibenden Mitarbeiter sollen erneut auf Gehalt verzichten. Aus Angst um den Arbeitsplatz stimmen sie zu.

### **Transparenz und Beteiligung**

Im Gegenzug erhalten sie Informationen, und zwar en masse. Die versprochene Transparenz - Englund setzt sie durch. Heute hängen die Gewinn- und Verlust-Rechnung sowie die Auftragsentwicklung öffentlich aus. Das alles war früher natürlich streng geheim. So viel Transparenz und Beteiligung war für die Belegschaft anfangs völlig neu. "Die Mitarbeiter mussten erst einmal gründlich geschult werden, wie sie solche Zahlen lesen und interpretieren sollen", sagt Heese, mittlerweile Personalchef bei Piller.

Die Mitarbeiter bekommen nicht nur Zahlen, sondern auch das Sanierungsprogramm erklärt. Statt vor versammelter Mannschaft in kleinen Gruppen, sodass jeder Einzelne so lange nachhaken konnte, bis wirklich jede Frage geklärt war.

### **Marktanteil verdoppeln bis 2015**

So gewöhnen sich die Piller-Mitarbeiter schon mal an die Arbeit in Gruppen. Die versprochene Teamarbeit gibt es jetzt häufiger: In der Fertigung und im Vertrieb arbeiten die Mitarbeiter in Gruppen zusammen. Und das läuft.

Anfragen landen nicht mehr im Papierkorb. Drei Vertriebskundencenter kümmern sich um die Weltregionen mit einer klaren Vorgabe: Neukunden gewinnen. Nachhaken. Und nicht lockerlassen. Dafür wird das Vertriebsteam verjüngt, heute arbeiten dort 18 Mitarbeiter, die in neun verschiedenen Sprachen Piller-Ventilatoren in alle Welt verkaufen. Zwei Prozent Weltmarktanteil findet Vertriebsleiter Schmitz eher bescheiden. Bis 2015 will er den Anteil verdoppeln. "Das Potenzial ist noch lange nicht erschöpft."

Mit der Meinung vom noch nicht ausgeschöpften Potenzial steht Vertriebsleiter Schmitz nicht allein. Da geht noch einiges: Ein neues Wir-Gefühl hat Einzug gehalten bei Piller, und die Geschäftsführung geht mit gutem Beispiel voran. Personalleiter, Vertriebsleiter, Entwicklungsleiter und Einkaufsleiter treffen sich wöchentlich mit Englund, tauschen sich über aktuelle Kennzahlen und anfallende Probleme aus. "Da muss man seine Meinung auch unterordnen können", sagt Englund. Inzwischen duzt man sich.

"Die Gleichstellung der Führungsteams hat sehr motivierend auf alle Teammitglieder gewirkt", sagt Stefan Kleiner von HANSE Consulting. Überhaupt herrscht bei Piller eine vertrautere Stimmung als noch vor Jahren. "Wir sind ja praktisch wieder ein Familienunternehmen", sagt Personalchef Heese.

- Seite 4/4 -

## Bonus für Azubis

Wie familiär Englund das Unternehmen führt, zeigt sich auch daran, dass sich jeder Auszubildende nach bestandener Prüfung bei ihm im Büro eine Belohnung abholen kann. "Bei einer Eins gibt's 20 Euro, bei einer Zwei immerhin 10 Euro", sagt Heese. "Und die zahlt Englund bar aus eigener Tasche. In bester Patriarchentradition."

Belohnt für ihren Fleiß werden die Mitarbeiter auch über das eingeführte Prämiensystem. "Die einzelnen Fertigungsgruppen haben klare Zielvorgaben", sagt Ausbildungsleiter Gerhard Simon und bleibt in der Werkshalle vor einer großen Tafel stehen. "Zielvereinbarung für die Vorfertigung" steht dort geschrieben, darunter zwei Spalten, "Ist 2006" und "Soll 2007". Bei "Unternehmensergebnis" steht in der ersten Spalte 923.000 Euro, in der zweiten 1.649.000 Euro. So schreibt sich wiedergewonnener Optimismus.

## Neue Halle geplant

"Wir bräuchten doppelt so viel Platz in der Werkshalle", sagt Simon. Derzeit wird geplant, Teile der Halle abzureißen, um Platz für eine neue zu schaffen. Dort soll anstelle des 8-Tonnen-Krans ein 40-Tonnen-Kran eingebaut werden. Auch die Decke wird höher sein. Denn mit der Nachfrage steigt auch die Größe der Ventilatoren.

Pläne für die neue Halle gebe es schon, sagt Simon und betritt einen Präsentationsraum. An der Stirnseite stehen große Tafeln mit architektonischen Entwürfen, wie das gesamte Gelände umgestaltet werden könnte. Alles eigentlich noch geheim. "Wie man sieht, haben wir viel in Planung", sagt er und deutet auf futuristische Gebäudezeichnungen. So werde es wahrscheinlich nicht aussehen, das sei nur mal so angedacht. Aber Taten könnten bald folgen, vielleicht schon sehr bald. Simon lächelt, geht zu einem Fenster und öffnet es.

Ein Luftstoß lässt die Papiere mit den Zeichnungen rascheln. Der Wind, er ist wieder da.

## Wind machen: Die Piller-Historie

### 1909

Der Maschinenbauer Anton Piller lässt sich einen Ventilator patentieren und gründet das Unternehmen.

### 1939

Piller erweitert sein Angebot. Alles, was mit Lufttechnik zu tun hat, wird im neuen Werk in Moringen hergestellt.

### 1993

RWE kauft Piller, löst die Stromtechniksparte heraus und verkauft den Rest 1996 an die Süd-West-Industriebeteiligungen GmbH (SWI).

### 2001

Geschäftsführer Nils Englund kauft Piller gemeinsam mit Bernd Klostermann für 2 Euro von SWI.

### 2007

Nach fünf Jahren der Konsolidierung steigen Umsatz und Gewinn bei Piller seit 2006 beachtlich.