VITA

Der 48-jährige **Armand Bayer** ist gebürtiger Odenwälder und Branchenkenner. Seit mehr als 25 Jahren ist er im Bereich Maschinenbau, Werkzeug- und Formenbau und der Spritzgusstechnik tätig – 16 Jahre davon in leitender Funktion, in der seine Führungsqualität und sein Fachwissen bereits gefordert waren. Im Oktober 2014 wurde Bayer neben dem geschäftsführenden Gesellschafter Klaus Kreim, der seit März 2013 das Unternehmen leitet, zum weiteren Geschäftsführer der **Zimmer & Kreim GmbH & Co. KG** bestellt.

Herr Bayer, welche Impulse werden Sie in der neuen Funktion mit Ihrem beruflichen Background setzen?
Auch wenn ich stark technisch geprägt bin, liegt mein Fokus auf der ganzheitlichen Unternehmensentwicklung. Wir werden uns zum Beispiel kontinuierlich dem Thema demografischer Wandel in unserer Gesellschaft widmen. Darüber hinaus stehe ich für die Erarbeitung innovativer Unternehmensprozesse im Vertrieb, in der Entwicklung und in der Produktion. Mit meiner offenen und ehrlichen, gelegentlich auch direkten Art habe ich überwiegend positive Erfahrungen in meinen früheren Führungsaufgaben gesammelt. Auch wenn man sich damit auch mal angreifbar macht, fördert dieser Führungsstil die Kreativität und Eigeninitiative bei den Mitarbeitern. Es entstehen starke Denk-Allianzen und diese befeuern am Ende den Motor eines jeden Unternehmens.

Welche Erfahrungen nutzen Sie aus Ihrer bisherigen Position bei Zimmer & Kreim?
Ich habe zuvor über drei Jahre die Bereiche Produktion und Materialwirtschaft bei Zimmer & Kreim verantwortet. Ich hatte die Gelegenheit, das Unternehmen in aller Breite kennenzulernen. Es ist notwendig, Netzwerke zu schaffen, die eine kleine Firma befähigen,

»Wir haben als Hightech-Manufaktur das Thema Industrie 4.0 verinnerlicht – ab Losgröße 1.«

INTERVIEW – In Bensbach im Odenwald feiert in diesem Jahr Zimmer & Kreim sein 30-jähriges Bestehen. Armand Bayer, seit Oktober 2014 Geschäftsführer bei Zimmer & Kreim, spricht über Herausforderungen und Ambitionen.

überproportionale Auftragsvolumina so zu handhaben, dass am Ende auch noch ein Ertrag dasteht. Dies bedeutet, mit verlängerten Werkbänken zu arbeiten. Wir können die kontinuierliche Auslastung nicht steuern. Natürlich streben wir nach kontinuierlicher Auslastung – man ist aber gegen Einbrüche nicht gefeit. Dafür braucht es dann Ideen, um die Beschäftigung aufrechtzuerhalten.

Was tun Sie bei geringem Auftragseingang?

Es gibt viele Mechanismen hier im Unternehmen. Wir haben eine Dienstleistung, und die heißt Service. Der Service ist im Bereich Werkzeugmaschinen und Anlagenbau ein kontinuierlich wachsender Bereich. Man kann immer davon ausgehen, dass in wirtschaftlichen Krisen der Service überproportional wächst, weil auch die Kunden Zeit für Wartungen und Instandhaltungen haben. Über den Service hinaus sind wir dabei, eine Reihe von Dienstleistungen herauszuarbeiten. Wir sind im Bereich der vernetzten Werkzeugmaschinen sicherlich Vordenker und in unserer Nische Markt- und Technologieführer. Somit können wir Bestandskunden exklusiv diese Dienstleistung anbieten und für sie wiederum als verlängerte Werkbank zur Seite stehen, wenn es bei ihnen Überkapazitäten gibt. Wir wollen damit aber natür- →

lich nicht unseren Kundenmarkt kannibalisieren. Unser Angebot geht eher in Richtung Nullserienfertigung und Anlaufmanagement.

Welche Strategien gibt es in Ihrem Haus, um die Marktführerschaft im Bereich der Automation im Werkzeug- und Formenbau auszubauen?
Das Leitmotto »Industrie 4.0« der Hannover Messe im vergangenen Jahr war genau der richtige Impuls. Jetzt gilt es, gemeinsam auch mit Marktbegleitern an definierten Schnittstellen zu arbeiten, um die Vernetzung von Maschinen und Anlagen – insbesondere in der Klein- und Nullserienfertigung – zu standardisieren. Wir werden hier unsere Kernkompetenz, die wir uns in der Entwicklung von Hard- und Softwareschnittstellen erarbeitet haben, weiter ausbauen und uns als Problemlöser grundsätzlich für alle am Markt positionieren.

Gibt es konkrete Pläne, Zimmer & Kreims Innovationskraft im Bereich der Erodiermaschinen zu beleben?
Wir haben Ende 2014 entschieden, dass wir drei neue EDM-Baureihen entwickeln werden. Aus diesen modularen Baureihen werden am Ende sieben Maschinetypen entstehen. Davon werden zum einen unsere Bestandskunden profitieren, die ohnehin von unserer Philosophie der Datendurchgängigkeit begeistert sind, zum anderen natürlich interessierte Neukunden, die beispielsweise auch große Maschinen benötigen.

Wann werden Sie die erste Maschine vorstellen?
Die Präsentation der ersten Maschine mit der Bezeichnung Genius 1603 soll zur Jubiläumsfeier unseres 30-jährigen Bestehens gegen Ende des Jahres präsentiert werden. Darüber hinaus werden wir nach der erfolgreichen Markteinführung unserer kleinen Automationslösung Chameleon Quad in diesem Jahr noch eine weitere Automationslösung speziell für den Wechsel von Werkzeugen oder Elektroden vorstellen. Auch hier geht es uns um die volle Nutzung der Datendurchlässigkeit – eben Industrie 4.0 made by Zimmer & Kreim. ZK punktet wieder als Innovator und Hightech-Manufaktur.

»Wir werden uns unsere Flexibilität erhalten und den Massenmarkt auch in Zukunft anderen überlassen.«

Armand Bayer, Geschäftsführer bei Zimmer & Kreim

Was macht Zimmer & Kreim anders?
Das Gros unserer Wettbewerber ist auf Masse getrimmt. Zimmer & Kreim ist eine Ideenfabrik und eine Manufaktur, die kundenspezifische Probleme löst. Wenn es sein muss, bauen wir Maschinen mit der Losgröße eins. Wir sind unsere eigene Prozesskette, da wir eine eigene Soft- und Hardwareentwicklung im Haus haben und in keinem Abhängigkeitsverhältnis stehen in Bezug auf die Antriebs- und Steuerungstechnik. Zudem haben wir die Erodier- und Servicekompetenz bei uns im Haus. Unsere Kunden können sich sicher sein, dass sie mit Zimmer & Kreim von A bis Z den richtigen Ansprechpartner und Problemlöser haben. Zimmer & Kreim wird auch in Zukunft hoch spezialisiert und absolut kundenorientierte Lösungen anbieten, die unseren Kunden weltweit schnell und zuverlässig Marktvorteile bringen. Wir werden uns unsere Flexibilität erhalten und den Massenmarkt auch in Zukunft anderen überlassen.

Es geht aber auch über Losgröße eins hinaus ...
Wir haben natürlich auch eine Serienfertigung. Diese ist notwendig, um dem Wettbewerb bei preissensiblen Produkten gerecht zu werden. So etwas können wir nicht auf der Manufaktur-Basis machen.

Was ist unter der ZK-Akademie zu verstehen?
In der ZK-Akademie haben wir die Abteilungen Projektentwicklung, Schulung, Anwendungszentrum, beziehungsweise Benchmark – was bei der Geschäftsanbahnung sehr relevant ist – und den Bereich Projektmanagement und technischer Vertrieb zentral zusammengefasst. So können wir den Kunden eine noch höhere Qualität bei den Produkten und Dienstleistungen bieten. Der Kunde profitiert davon, dass er schon bei seiner Anfrage Zugriff hat auf die besten Köpfe von Zimmer & Kreim. Eine kundenindividuelle Entwicklung hat eine sehr ähnliche Charakteristik wie eine eigene Neuentwicklung, aber auch viel mehr Eskalationspotenzial. Deshalb müssen wir die Wertigkeit entsprechend hochsetzen. Die kundengetriebene Entwicklung eines Großprojektes sollte in der inneren Wertigkeit mit der eigenen Neuentwicklung gleichgesetzt werden. Das haben wir mit der ZK-Akademie vollzogen.

Wird sich an der Vertriebsstruktur etwas ändern?
Bisher haben wir im Vertrieb mit Handelsvertretungen gearbeitet. Wir haben als hochtechnisierte Manufaktur das Thema Industrie 4.0 verinnerlicht und auch festgestellt, dass das Thema ein immer erklärungsbedürftigeres Portfolio erfordert. Für externe Vertriebspartner wird es somit immer schwieriger, die darauf zielenden Fragen der Kunden zufriedenstellend zu beantworten und das Potenzial des Kunden korrekt zu ermitteln. Deshalb werden wir unsere Handelsvertreter bei komplexen Projekten mit eigenem Personal noch intensiver flankierend unterstützen. Um diese Kapazitäten kaufmännisch zu rechtfertigen, bekommen die Zimmer-&-Kreim-Mitarbeiter eine eigene Vertriebsaufgabe, ohne dabei mit den Handelsvertretern zu kollidieren.

Sind noch weitere Veränderungen geplant?
Ein drittes Standbein wird zudem die proaktive Zusammenarbeit mit anderen Werkzeugmaschinenherstellern sein. Diese Zusammenarbeit mit anderen OEMs wird sich nicht um einen Werkzeugmaschinentyp herum bewegen, sondern übergreifend unter dem Oberbegriff Industrie 4.0. Unser Ziel ist es damit, sämtliche Automationslösungen mit Maschine und Software dem Markt zugängig zu machen. Wir reden bei Industrie 4.0 nicht von der Neuerfindung der Automation in der Produktion, sondern davon, etwas zu automatisieren, was per se absurd klingt. Wir automatisieren die Stückzahl eins. Es geht dabei um die Prozesskette und um die Werkstückverfolgung. Derzeit sind es rund 20 Prozent der Kunden von Großprojekten, die sich dem Thema schon annehmen.

Wie begegnet Zimmer & Kreim dem Fachkräftemangel und dem demografischen Wandel?

Wir haben das Thema Generation 50 plus schon lange aufgegriffen und sind sehr daran interessiert, Mitarbeiter neu in Lohn und Brot zu bringen die über 55 oder sogar über 60 Jahre alt sind. Ältere Mitarbeiter haben schon ausreichend viele Fehler in ihrem Leben gemacht und können mir ihrer Lebenserfahrung auch mal junge, stürmische Menschen befrieden. Wir haben keine Altersgrenze in unserem Kopf. Für Zimmer & Kreim bedeutet der demografische Wandel, dass wir den Standortnachteil zu einem Standortvorteil machen, indem wir zukünftig überproportional ausbilden werden. Wir sind ein kleines Hightech-Unternehmen hier im Ort und werden für die Ausbildung mehr Geld in die Hand nehmen. Damit verfolgen wir das natürliche Interesse, den eigenen Nachwuchs zu sichern, und tun gleichzeitig dem Arbeitsmarkt etwas Gutes. Das beste Produkt nützt nichts, wenn Sie am Ende keine Mitarbeiter mehr haben.

Wie hoch ist die Ausbildungsquote derzeit?

Momentan liegt der Anteil der Auszubildenden unter den Mitarbeitern bei etwas über zehn Prozent, und wir streben eine künftige Ausbildungsquote von 20 Prozent an. Wir denken dabei an Ausbildungspatenschaften. Ausgewählte Mitarbeiter in dem Ausbildungsbereich werden Paten eines Auszubildenden und sind somit während der Dauer der Ausbildung deren persönliche Ansprechpartner. Wir glauben, dass die Themen Mitarbeiterentwicklung und Human Ressources keine temporären Aufgaben sind für einen vorübergehenden Bedarf. Vielmehr sehen wir darin eine Aufgabe, die uns die nächsten Jahrzehnte begleiten wird.

Welche Ausbildungsberufe haben Sie dabei konkret im Fokus?

Der Mechatroniker als Elektrofachkraft steht bei uns gewissermaßen im Mittelpunkt, da der Beruf zum Ziel hat, komplexe Maschinen und Anlagen im Service reparieren zu können. Weitere wichtige Ausbildungsberufe für uns sind der Fachinformatiker für Anwendungsentwicklung und die Fachkraft für Lagerlogistik. Zusätzlich werden wir zum Maschinen- und Anlagenführer ausbilden, der bei uns in den Bereichen CNC-Flachschleifen und Senkerodieren arbeiten wird. Mit diesem Ausbildungsberuf richten wir uns an qualifizierte Hauptschüler. Denn wir haben Fertigungs- und Arbeitsbereiche, in denen es immer wiederkehrende Aufgaben gibt, bei denen es gleichzeitig auf konstant hohes qualitatives Niveau ankommt. Die Berufsschule für diese Berufe ist im rund 20 Kilometer entfernten Michelstadt, sodass wir den vermeintlichen Standortnachteil zum Standortvorteil machen können.

www.zk-system.com