

Fibrit

Becker Group

Johnson Controls

1987–2007

Ein Neustädter Automobilzulieferer im Laufe von 20 Jahren  
von  
Peter Wöllauer

# Bewährungsphase

Endlich war der schwierige Anfang sowohl in technischer als auch in organisatorischer Hinsicht gemeistert, die Führungsmannschaft wollte sich ein bisschen zurücklehnen und die Sorgenfalten auf ihren Stirnen glätten, da tauchten neue schwarze Wolken am Horizont auf, die diesmal ganz allgemeiner Natur waren. Es war dies die Eintrübung der Konjunktur, die den Unternehmen in Deutschland ganz allgemein zu schaffen machte und auch Fibrít dazu zwang, noch genauer als bisher auf die Kosten zu achten. Wie seine Mitbewerber auf dem heiß umkämpften Markt der Automobilzulieferer musste Fibrít mit hohem Preisdruck zurechtkommen.

Die schwieriger gewordene Situation spiegelte sich in den Mitarbeiterzahlen wider: Nach 297 Personen Ende 1990 sind Ende 1993 nur mehr 221 Leute im Werk Neustadt beschäftigt.

## Gemeinkostenanalyse

1992 wurden alle Möglichkeiten ausgeschöpft, um noch Einsparpotentiale zu finden. Die Geschäftsleitung in Grefrath versprach sich einiges von einer minutiösen Durchleuchtung aller Kostenfaktoren. Zu einer großen Auftaktkonferenz wurde auch die Führungsmannschaft aus Neustadt nach Grefrath geladen. Sie wollten mit dem Flugzeug kommen und Logistikleiter Soller charterte dafür eine kleine zweimotorige Cessna, die sie von Manching aus nach Mönchen Gladbach bringen sollte. Der Flug wurde zum Abenteuer, das wohl keiner der Passagiere jemals vergessen wird. Im Laufe des Fluges stellten sich die Piloten als nicht sehr professionell heraus. Der Flug ging durch ein stürmisches Unwetter in 3500 m Höhe, die Tragflächen vereisten, die Passagiere wurden so durchgeschüttelt, dass ihnen das Frühstück wieder hoch kam. Fast alle standen Todesängste aus, einzig Härtinger blieb cool und meinte zu allem Überfluss noch: „Schaut mal, wie klein der Friedhof dort unten aussieht.“

Ruhiger wurde der Flug dann auf 4500 m, auch das Eis auf den Tragflächen schmolz. Endgültig verloren die beiden Hobbyflieger das Vertrauen ihrer Fluggäste als sie im Landeanflug meinten: „Das da vorne muss die Landebahn sein.“ Die durch den rauen Flug verursachte Verspätung von 45 Minuten trug den Neustädtern einen scharfen Rüssel des Geschäftsführers ein. Nach einer weiteren Dreiviertelstunde war die Besprechung vorbei und die Neustädter konnten wieder heimfliegen. Allerdings mussten sie in Nürnberg landen und sich von Martin Wein mit dem Auto abholen lassen, da der Flughafen in Manching zu der Zeit für den privaten Verkehr gesperrt war.

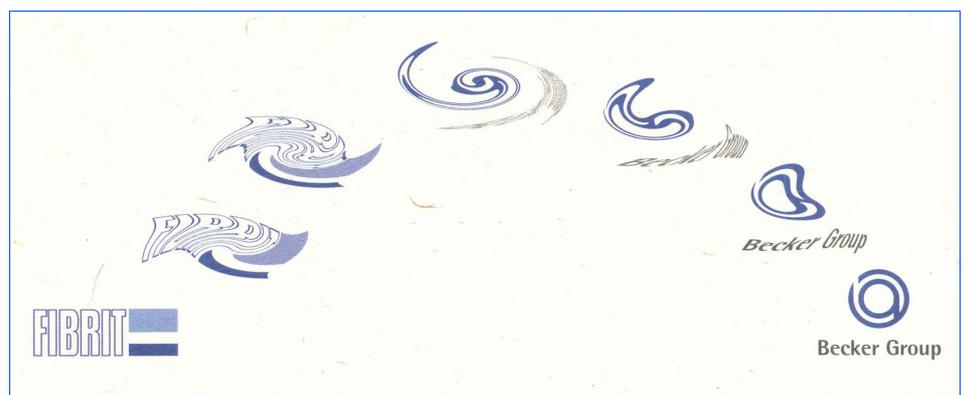
Für Neustadt war das Ergebnis der Gemeinkostenanalyse, dass keine Mitarbeiter eingespart werden konnten, jeder einzelne war notwendig. Ja, die Organisation war sogar so schlank, dass aus dieser Arbeit die Empfehlung hervorging, noch zwei Mitarbeiter in der Logistik einzustellen.

## Dreimal neue Besitzer

1994 begann das Ende von der Existenz der Firma Fibrít als Familienunternehmen. Bereits 1991 war Heinz Ebers, einer der Firmengründer, nach langer Krankheit verstorben. Für ihn war Fibrít das Leben gewesen. Auch noch lange im Laufe seiner Demenzerkrankung wurde er in die Firmen

verwaltung nach Krefeld gefahren, denn da fühlte er sich wohl, dort war er zu Hause, wenn er auch nicht mehr in der Lage war, irgendwelche Entscheidungen zu treffen. Nach seinem Ableben konnten sich seine Kinder nicht einigen, wie es mit dem Unternehmen weitergehen sollte. Auch Dr. Karl Müller, der andere Gründer, war aus dem Tagesgeschäft ausgestiegen und hatte die Geschäftsführung in die Hände seines Sohnes Dr. Jan Müller gelegt. Es war schon länger klar, dass ein so kleines Unternehmen sich auf Dauer auf dem umkämpften Markt der Automobilzulieferer nicht werde halten können. Das war ein wichtiges Motiv dafür, einen Partner zu suchen. Vor allem der hohe Finanzaufwand und das immer differenzierter werdende nötige Know-how für Neuentwicklungen, die die Automobilhersteller immer mehr den Händen ihrer Zulieferer anvertrauten, verlangten nach mehr Kraft, sowohl finanziell als auch an kompetenten Köpfen.

Zu jener Zeit war die Firma Gebrüder Happich, ganz in der Nähe, in Wuppertal, in gewissen Schwierigkeiten. Mit dem Zukauf der gesunden Fibrít hoffte das Unternehmen, wieder richtig auf die Beine zu kommen oder zumindest seinen Verkaufswert zu steigern. So erwarb Happich 1994 zuerst die 33,25 Prozent Firmenanteile von Dr. Kurt Müller, danach 15 Prozent aus den Händen der IKB-Bank und zum Schluss die verbleibenden 41,75 Prozent, die die



Die Verwandlung, dargestellt auf der Rückseite der Broschüre zum 50-jährigen Jubiläum der Gründung von Fibrít, herausgegeben von der Becker Group 1997

Familie Ebers in Händen hielt. So wurde Fibrít, die bei den Autoherstellern einen guten Ruf als Zulieferer hatte, ein Teil der Gebr. Happich GmbH. Dieser Wechsel wurde in den Medien und in der Bevölkerung, ja sogar innerhalb von Fibrít Neustadt, kaum bemerkt. Die Führungsmannschaft blieb gleich, sowohl in Neustadt als auch in Grefrath, ja, sogar der Name änderte sich nicht.

Lange blieb das aber nicht so. Bereits knapp zwei Jahre später interessierten sich zwei amerikanische Brüder für das Unternehmen und erwarben die Happich GmbH komplett, damit natürlich auch Fibrít. So wurde 1996 Fibrít ein Teil der amerikanischen Becker Group, die mit dem Zukauf ihre Präsenz in Europa verstärken wollte.. Die Beziehung zwischen Fibrít und Becker war nicht neu. Schon viele Jahre hatte die Becker Group das deutsche Familienunternehmen auf dem internationalen Markt vertreten. Jedenfalls feierte Fibrít das 50-jährige Firmenjubiläum bereits als Teil der Becker Group.

Die Brüder Becker aber wollten ihr Unternehmen auch nicht ewig weiterführen. Um 1998 in Ruhestand zu treten, verkauften sie ihre Firma komplett an Johnson Controls. Damit stieg die Mitarbeiterzahl dieses weltweit operierenden Konzerns durch die 8000 Beschäftigten von Becker auf rund 80 000 weltweit. Fibrít Neustadt, einst

ein beträchtlicher Teil eines deutschen Familienunternehmens wurde damit endgültig zu einem kleinen Bestandteil eines weltweit operierenden amerikanischen Konzerns. Die Kleinheit hieß aber beileibe nicht, dass dieses Rädchen unbedeutend war oder ist. Schließlich beliefert es mit BMW einen der renommiertesten Autobauer der Welt und trägt durch seine hochwertige Arbeit zum Ruf und Erfolg dieser Marke in der ganzen Welt bei.

## Gruppenarbeit

Es wird überall nach Möglichkeiten gesucht, die Effektivität der Arbeit zu verbessern und so Kosten zu senken. Eine Idee heißt Gruppenarbeit.

Der Geschäftsführer in Grefrath, Dr. Jan Müller, setzte zur Einführung dieser Gruppenarbeit, durch die die Produktion gänzlich ohne Führungsstruktur selbstorganisierend funktionieren sollte, den externen Berater Helmut Proschko ein und gab ihm große Vollmacht. Proschko wollte offensichtlich das Prinzip der Gruppenarbeit in reinster Form durchsetzen und konnte Jakoby ebenfalls davon überzeugen. Zu Beginn der Gruppenarbeit schrieb Jakoby in der Mitarbeiterzeitschrift „Wir von Fibrít“, Ausgabe 2/93:

*Die notwendigen Bedingungen zur Einführung der Gruppenarbeit wurden in gemeinsamen Diskussionen festgelegt. Auf*

*einer Informationsveranstaltung wurden die betroffenen Mitarbeiter und die Vorgesetzten über die geplanten Schritte informiert. In einer anschließenden Diskussionsrunde stellten die Mitarbeiter kritische Fragen, äußerten Ängste und Erwartungen. Nach der Konzept- und Vorbereitungsphase soll es nun in die Realisierungsphase geben. Mit den betreffenden Mitarbeitern werden Einzel- und Gruppengespräche geführt, um sie über den Sinn und das Ziel der Gruppe aufzuklären. Die Erwartungen des Werkes werden vorgestellt und diskutiert; den Mitarbeitern werden Möglichkeiten und Chancen für den einzelnen und für das Werk aufgezeigt.*

*Bis zur endgültigen Realisierung ist aber noch ein weiter Weg und viel Überzeugungsarbeit notwendig.*

*Ängste und Hemmschwellen müssen abgebaut werden, und die Vorteile der Gruppenarbeit müssen stärker herausgestellt werden.*

Auch später spricht und schreibt Jakoby immer wieder von der Gruppenarbeit. Offensichtlich war er von dem Konzept völlig überzeugt. Im gesamten Unternehmen war Gruppenarbeit ein viel beachtetes Thema. Von der vierseitigen Mitarbeiterzeitschrift „Wir von Fibrít“ widmete die Ausgabe 2/95 fast eineinhalb Seiten dem Thema.

In so reiner Form wie Helmut Proschko sich das vorgestellt hatte, ließen sich die Prinzipien der Gruppenarbeit in einer Fließ- und Serienfertigung nicht verwirklichen. Auch stießen manche Neuerungen auf Widerstand in der Belegschaft. Viele Elemente der Betriebsorganisation, die in jener Zeit aus dem Gedanken der Gruppenarbeit heraus entwickelt und an die Erfordernisse angepasst wurden, werden aber heute immer noch mit Erfolg eingesetzt. Dazu zählt etwa die gruppenbezogene Qualitätsprämie und die flexible Arbeitszeit.

## Anlauf E 39 und eine neue Abteilung

In diese Zeit fiel der Anlauf der Produktion E39, des Nachfolgers von E34, mit einer ganzen Reihe von Schwierigkeiten, die den vollen Einsatz aller Beteiligten erforderte. Die erste Schwierigkeit war, dass das neue Modell des 5-er BMW anlaufen sollte,



*Nun gibt es auch Spritzgussmaschinen in Neustadt. Von links: Eduard Kammerer, Richard Härtinger, Ralf Donwald (Projekteinkäufer), Jürgen Geilersdorfer (Projektingenieur), Marek Kirsche (Kunststoffformgeber)*

während noch das bisherige Modell produziert wurde. So liefen in Neustadt, teilweise auf derselben Anlage, nebeneinander die Herstellung von Türverkleidungen für das alte Modell, also E 34 und bereits für das neue Modell, also E 39. Es musste die Anlage also immer wieder von alt auf neu und von neu auf alt umgebaut werden. Um den erhöhten Arbeitsanfall zu bewältigen waren viele Leiharbeiter im Werk, die sich natürlich mit den örtlichen Gegebenheiten nicht besonders gut auskannten. Aus diesen Gründen war die Produktion in Halle 1A ziemlich unübersichtlich und daher fehleranfällig und vor allem zu langsam. Zu allem Überfluss hatte auch noch ein Zulieferer, die Firma Recticel, mit einem neuen Verfahren Probleme und kam deshalb in Lieferverzug. Dort war die sogenannte Sprühhaut entwickelt worden, machte aber in der Serienfertigung erhebliche Schwierigkeiten. Von Seiten von BMW geriet Fibrit immer mehr unter Druck, da immer mehr Fahrzeuge auf ihre Türverkleidungen warten mussten. So verbrachte der Fibrit-Verfahrenstechniker Manfred Mai einige Monate bei Recticel, um mit seinen Kenntnissen und Fertigkeiten wesentlich dazu beizutragen, die dortigen Sprühwerkzeuge zu optimieren.

E 39 war mit der Produktion E 34 gar nicht mehr zu vergleichen. Im Lauf der Jahre war das Innenleben einer Auto-

türe wesentlich komplexer geworden. Beim E 34 gab es nur einen kaschierten Grundträger, einen Lüftergrill und einen Türinnenöffner. Beim E38 kamen noch ein Fach mit Klappdeckel, ein Sonnenschutzrollo und Klappen für den Seitenairbag sowie eine Lautsprecherabdeckung dazu. Beim E39 kamen noch weitere Funktionselemente mit Beleuchtung dazu. Mit einem Wort: Die Komplexität der Fertigung bei Becker und auch die Anzahl der Teile, die zugekauft wurden, hatten eine rasante Steigerung erfahren.

Zur Jahresmitte 1995 nahm eine neue Abteilung nach fünfmonatiger Vorbereitung ihren Betrieb auf: Die Spritzgussabteilung. Dort wurden Teile für den Innenraum des neuen 5-er BMW E39 hergestellt: die Abdeckung für den Frischluftgrill, die Türtaschen vorne und hinten sowie die Träger für die Mittelblende. Es wurden 4400 Teile pro Tag ins Auge gefasst. Dass die für Neustadt neue Technik so rasch und ohne nennenswerte Schwierigkeiten umgesetzt werden konnte, lag an den Informationen und dem praktischen Wissen das die Fibriter sich bei Maschinen- und Kunststoffherstellern holen konnten. Die neue Abteilung entsprach der Forderung von Dr. Müller, die Kompetenz im Bereich Spritzguss zu stärken, um der Konkurrenz auch in dieser Technik etwas entgegensetzen zu können.



*Rupert Klein und Elmar Smolin beim Tag der offenen Tür zur Feier des zehnjährigen Bestehens*

Aus diesem Grund wurden zwei Spritzgießmaschine mit einer Schließkraft von 800 Tonnen angeschafft und eine Mannschaft dafür zusammengestellt. Als Anlagenführer kam Marek Kirsche ins Unternehmen, der bei der benachbarten Firma Behr eine Ausbildung zum Kunststoffformgeber absolviert hatte. Allerdings blieb diese Produktionslinie nur bis 1998 in Neustadt bestehen. Dann wurde entschieden, den Spritzguss am Standort Wuppertal zu konzentrieren.

In den Jahren 1994 bis 1996 gab es einige bedeutsame personelle Veränderungen.. Die oben geschilderte steigende Komplexität der Bestandteile einer Türverkleidung, von denen viele zugekauft wurden, machte es notwendig den Werkseinkauf auf eine breitere Basis zu stellen. So kam 1994 Elmar Smolin als Leiter für Einkauf und Logistik ins Unternehmen und Ralf Donwald stieß als Projekteinkäufer E39 aus Grefrath zum Neustädter Team. Als Leiter der Qualitätssicherung holte Jakob Rupert Klein an Bord. Er erhielt zunächst die Aufgabe, das Werk in die Zertifizierung nach ISO 9001 zu führen. In der Folge hatte er noch eine ganze Reihe weiterer Zertifizierungen zu betreuen: 1996 QS 9000, 1997 das Umweltzertifikat DIN ISO 14001 und im Jahr 2000 war die weltweit gültige Qualitätsnorm TS 16949 einzuführen.

An seiner Seite stand Christian Schie, der als Sicherheitsfachkraft Umweltauditorien federführend betreute.

Im Mai 1995 kündigt Dr. Jan Müller an, Mitte des Jahres das Unternehmen zu verlassen. Gleichzeitig dankte er den Mitarbeitern für ihren Einsatz bei der



*Komplett montierte Verkleidung einer Vordertüre des 7-er BMW (E38)*

Bewältigung des schwierigen Rezessionsjahres 1993.

Im Oktober 1995 kam Wolfgang Engelhardt als Projektleiter E39/5 zum Unternehmen. Dies hätte das Nachfolgemodell des 8-er BMW werden sollen, das dann doch nicht kam. So übernahm Engelhardt im Januar 1996 als Fertigungsleiter E39 eine andere Linie. Gleichzeitig kam mit Hans Piontkowski ein neuer Personalleiter.

Im April 1996 verließ Helmut Jakoby ziemlich plötzlich das Unternehmen. Als Interimswerksleiterin wurde Annemarie Dulson berufen, die seit 1995 das neue Montagewerk in Böblingen geleitet hatte. Ihre vordringliche Aufgabe war es, gemeinsam mit ihrem Team die Anlaufprobleme des E39 zu bewältigen und das Vertrauensverhältnis zu BMW weiter zu verbessern.



*Annemarie Dulson*

Gerade weil sie als Außenstehende in einer schwierigen Situation die Führung übernehmen musste, hatte sie keinen leichten Stand. Doch fühlte sich die Chemieingenieurin mit dem Neustädter Team sehr wohl und der Abschied fiel ihr nach ihrem kurzen Gastspiel recht schwer. Sie wäre wohl gerne geblieben, doch familiäre Gründe zogen sie wieder fort. Auf einer zünftigen Abschiedsfeier im Brauereigasthof Schneider in Essing flossen Tränen der Rührung, doch Annemarie Dulson verließ Bayern wieder und wandte sich anderen Aufgaben in Grefrath zu. Ab Juli 1997 war sie für die Produktionsplanung aller Werke der Becker Group, zu der Fibr

gehörte, in Europa verantwortlich. Kurz danach übernahm sie ein Werk in Harnes in Frankreich, wo sie wieder als Spezialistin für Krisenmanagement eingesetzt wurde. Dies war bisher die letzte Krise, die das Werk Neustadt zu bewältigen hatte. Und gleich durften wieder andere aus den Neustädter Erfahrungen Nutzen ziehen. Annemarie Dulson holte sich zur Lösung der Probleme in Harnes Hilfe aus Neustadt.

## Erfolge in der Zeit des Umbruchs

Die Schwierigkeiten mit dem Anlauf des E39, der Eigentümerwechsel und die neuen Gesichter in der Führungsmannschaft bedeuteten keinesfalls, dass Fibr

Neustadt erfolglos gewesen wäre. Im Mai 1994 fuhr der für Neustadt zuständige Qualitätsspezialist Wimmer von BMW Dingolfing den neuen 7-er auf das Werksgelände. An dem Ort, wo seine Türverkleidungen herstammten, zeigte das neue Gefährt wie ästhetisch und wie funktional zugleich es war. Ergonomische Ausstattung, die lange Fahrten zu einem angenehmen Erlebnis machten, waren ganz wesentlich von den Fibr

Neustadt mitgeprägt. Wie sehr es darauf ankommt, auch in der täglichen Routine der Arbeit Augen und Ohren offen und das Gehirn am Arbeiten zu halten, zeigt das Beispiel von Christian Schie. Ihm war aufge-

fallen, dass sich ABS/PVC Schaumfolie getrennt sammeln und dann, statt sie teuer zu entsorgen, recyceln lässt. Die Umsetzung seines Verbesserungsvorschlages brachte dem Werk Neustadt eine jährliche Ersparnis von 114 000 DM (59 000 Euro) im Jahr. Der findige Kopf erhielt dafür eine Prämie von 43 000 DM (22 000 Euro)

Auch Richard Härtinger konnte sich und den Werkern durch die Weiterentwicklung eines kleinen Teils viel Arbeit, Mühe und Ärger sparen. Es handelt sich um einen sogenannten Hutfix, ein kleiner Klips, der dazu dient Zierleisten auf ihrem Untergrund zu fixieren. Härtingers Idee, das in alle Richtungen verschiebbare Befestigungsteil, vereinfachte die passgenaue Montage von Zierleisten.

## In ruhigem Fahrwasser

Als Nachfolger von Annemarie Dulson konnte Peter Knorr gewonnen werden, der nicht aus den eigenen Reihen kam. Mit seinem weißen Haar vermittelte er schon rein äußerlich Vertrauen und Respekt. Er verbreitete Ruhe und dämpfte Gereiztheit. Der neue Werksleiter trug sehr dazu bei, die durch all die Schwierigkeiten unter den Mitarbeitern etwas aufgeheizte Atmosphäre abzukühlen. Zum zehnjährigen Bestehen des Standortes im Jahr 1997 lief alles in ruhigen



*Tag der offenen Tür: Fertigungsleiter Wolfgang Engelhardt, Werksleiter Peter Knorr, Leiter der Arbeitsorbereitung Richard Härtinger und Arthur Koch, Leiter der Verfahrenstechnik (von links)*