

Interview mit Hans-Jürgen Bahmüller, geschäftsführender Gesellschafter und Alleininhaber der Wilhelm Bahmüller Maschinenbau GmbH, Plüderhausen, und Ulrich G. Wolz, Leiter des Geschäftsbereichs Wellpappenverarbeitungssysteme:

„7% des Umsatzes gehen bei uns in Forschung und Entwicklung“

apr: Herr Bahmüller, Ihr Vater gründete das Unternehmen 1945 in einer schwierigen Zeit. Können Sie etwas zu seinen damaligen Motiven sagen und kurz erläutern, wie sich die Firma mit welchen Sparten bis zum Jahr 2007 entwickelt hat?

Bahmüller: Mein Vater arbeitete in einer Firma in Stuttgart, in der Schleifmaschinen produziert wurden. Während des Krieges wurde die Firma bombardiert, und er verlor seinen Arbeitsplatz. Deshalb zog er von Stuttgart weg wieder in seinen Heimatort nach Plüderhausen. Dort eröffnete er eine mechanische Werkstatt und fing mit Reparaturen für landwirtschaftliche Maschinen der dortigen Bauern an. Danach begann er den Service von Wellpappenanlagen (WPA). Die Firma Klingele ist nicht weit von uns entfernt. So ergab sich ein Bezug zur Wellpappe. Unser zweiter großer Maschinenbaubereich sind Schleifmaschinen aufgrund der früheren Tätigkeit meines Vaters in



Das Bahmüller-Werk in Plüderhausen

dem Unternehmen unter seinem eigenen Namen weiterverkauft wurden. Heute würde man von Outsourcing sprechen. Wir sind als Dienstleister und später als kompletter Maschinenzulieferant aufgetreten. Das hat sich kontinuierlich bis in die 70er Jahre entwickelt. Bei der Wellpappe war es so, dass die WPAs damals bei weitem ungenauer waren als heutzutage. Mein Vater wurde von der Wellpappenindustrie angesprochen, eine Kreisschere zu bauen. Das war die erste Maschine, die Wilhelm Bahmüller selbst baute.

Die nächste Initialzündung war, dass die Firma Krupp im Jahr 1965 ihr Produktprogramm bereinigt hat. Krupp produzierte damals auch Verpackungsmaschinen, und zwar einen bekannten Falz-Heft-Automaten – eine halbautomatische Maschine, bei der man die Pappe einlegen musste. Das war in der damaligen Zeit eine Hightechanlage. Die Firma Krupp hat aber alle Bereiche ausgliedert, die weniger als 10 Mio. DM Umsatz brachten. Bahmüller wurde diese Technologie angeboten und hat sie übernommen. So sind wir vom reinen Beschneiden von Bogen mit Kreisscheren zur Verarbeitung von Wellpappe gekommen. Bahmüller ist dann schnell gewachsen. Mitte der 50er Jahre waren wir um die hundert Mitarbeiter. Ende der 60er Jahre waren es bereits um die 200 Mitar-

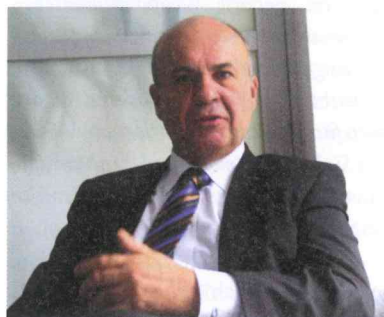
beiter. Das waren unsere Sturm- und Drangzeiten.

apr: Hatte Ihr Vater ein besonderes Faible für eine der drei Sparten, oder war ihm das gleich?

Bahmüller: Wie bei seinen drei Kindern waren ihm alle drei gleich. Denn die drei unterschiedlichen Geschäftsbereiche bedienen ja unterschiedliche Märkte, was die konjunkturellen Schwankungen zwischen den Geschäftsbereichen in der Vergangenheit immer ausglich, da nie alle gleichzeitig schlecht gelaufen sind. Das hat uns auch im Krisenjahr 2009 wieder sehr geholfen.

apr: Ihr Geschäft ruht auf diesen drei Säulen – Wellpappenverarbeitungsanlagen, Schleifmaschinen und Spannzeuge. Die meisten apr-Leser werden nur den ersten Bereich kennen. Dementsprechend beliefern Sie auch mehrere Branchen. Gibt es z. B. zwischen dem Bereich Wellpappenverarbeitungsanlagen und Schleifmaschinen positive Wechselwirkungen?

Bahmüller: Im Prinzip sind alle drei Geschäftsbereiche wie eine eigenständige Firma aufgebaut. Alle Geschäftsbereiche haben einen eigenen Vertrieb, eine eigene Konstruktion, eine eigene Ersatzteil- und Serviceorganisation sowie Endmontage etc. Alle Geschäftsbereiche sind



Hans-Jürgen Bahmüller

einer Schleifmaschinenfirma. Diese Affinität zu den Schleifmaschinen ist geblieben. 1945 hatten wir einen Umsatz von ca. tausend Reichsmark im Jahr. Der dritte Geschäftsbereich wurden die Spannwerkzeuge.

In den 50er Jahren wurde die ehemalige Firma meines Vaters wieder aufgebaut. Er hat dann begonnen, für diese Firma Teile zu fertigen. Später hat er Baugruppen geliefert, und zum Schluss hat er in eigener Regie kleine Maschinen gebaut, die von

dann „oben“ zusammengefasst. Die Geschäftsleitung ist für alle drei Bereiche zuständig. Sonst arbeitet aber jeder Geschäftsbereich für sich autark, da es sich um komplett unterschiedliche Märkte handelt. Es gibt kleinere Synergien zwischen den Schleifmaschinen und Wellpappenverarbeitungsmaschinen, da diese auf eine gemeinsame Teilefertigung zugreifen. Wir haben dort große Metallbearbeitungszentren und nach wie vor eine sehr hohe Wertschöpfungstiefe. Im Gegensatz zu anderen Kollegenfirmen werden bei Bahmüller fast alle Teile im Haus produziert, um die Verfügbarkeit der Teile sicherzustellen. Dazu gehört Drehen, Fräsen, Schweißen, Schleifen, aber auch der Schaltschrankbau sowie die gesamte Programmierung. Uns ist wichtig, dass die gesamte Kompetenz unter einem Dach ist, um unsere Kunden schnell und kompetent unterstützen zu können.

apr: Wie ergab sich die Zusammenarbeit mit der Firma Göpfert? Sie haben ja als gemeinsames Unternehmen die Firma BGM. Das ist ja im Grunde ein vierter Geschäftsbereich.

Bahmüller: Wir haben das Unternehmen gegründet, da aus dem Markt vor Jahren die Anforderung nach einer großen Inlinemaschine kam. Das war Ende der 70er Jahre. Die Firmen wollten weg von den zweistufigen Fertigungsprozessen, besonders bei großen Schachteln für die chemische Industrie. Man wollte große Behälter auf einer Inlinemaschine in einem Arbeitsschritt produzieren können. Damals war Bahmüller auf der Suche nach einem Partner. Wir führten mehrere Gespräche und hatten zwei Partner zur Auswahl. Wir entschieden uns, mit der Firma Göpfert zu kooperieren. Denn die Firma Göpfert hatte die selbe Struktur wie wir: ein familiengeführtes Unternehmen, einen Eigentümer: Albin Göpfert und einen Wilhelm Bahmüller, welche quasi die gleichen „Maschinenbauer-Gene“ hatten. Die Firmen haben dann zusammengearbeitet und die erste Jumbo-Inlineanlage der Marke BGM gebaut. Das war eine 4,80 m Inlineanlage. Die BGM wurde im Jahr 1982 gegründet. Die Firmen Bahmüller und Göpfert halten jeweils 50%

Ulrich G. Wolz

Im Gegensatz zu anderen Kollegenfirmen werden bei Bahmüller fast alle Teile im Haus produziert, um die Verfügbarkeit der Teile sicherzustellen.

der Anteile an der Vertriebsgesellschaft. Beide Häuser stellen auch die Geschäftsführer und das Personal. Die Firma BGM ist eine Erfolgsgeschichte und nicht mehr wegzudenken.

Wolz: Wir sind sehr erfolgreich und seit Jahren Marktführer bei Großan-



lagen. Die BGM hat über hundert Maschinen im Markt. Im Großbereich sind wir absolute Platzhirsche.

Bahmüller: Das ganze ist eine Erfolgsstory mit wachsenden Umsätzen, auch bei den mittelgroßen Inlineanlagen.

apr: Es war nie ein Verlustgeschäft?

Bahmüller: Nein, wenn man einen längeren Zeitraum betrachtet. Am Anfang braucht man schon einen längeren Atem. Das ist aber der Vorteil eines mittelständischen Unternehmens, dass nicht kurzfristige Gewinnoptimierung im Vordergrund steht. Wir wissen genau, dass wir bei der ersten neuentwickelten Maschine nicht unbedingt Geld verdienen, aber bei den Folgeanlagen in der Regel dann schon die notwendigen Erträge erzielt werden können. Das Thema Nachhaltigkeit ist bei uns ganz oben angesiedelt.

Finanzkrise und ihre Folgen

apr: Viele Firmen im Maschinenbau haben 2008 und 2009 sehr unter den Folgen der Finanzkrise gelitten. Die Folgen der Finanzkrise haben bei vielen Kunden zu einer Investitionszurückhaltung geführt. Wie lief in diesen Jahren das Geschäft bei der Firma Bahmüller?

Bahmüller: Ich beschränke mich jetzt hier auf den Bereich Wellpappe,

weil alle drei Bereiche unterschiedlich auf die Krise reagiert haben. Das Jahr 2008 war für Bahmüller das beste Jahr in der Firmengeschichte. Wir haben den größten Umsatz geschrieben und das beste Ergebnis erzielt. Wir hatten einen sehr guten Auftragsbestand bis weit ins Jahr 2009. Wir haben 2008 unseren Umsatz um 15% erhöht. Aber wir haben kein zusätzliches Personal eingestellt. Wir haben die Spitzen abgedeckt durch Mehrarbeit der Mitarbeiter und mit befristeten Arbeitsverträgen. Wir haben viel zu Zulieferanten vergeben. Auch Leiharbeiter hatten wir in begrenztem Umfang eingestellt. Dadurch waren wir sehr anpassungsfähig, und die Krise hat uns im Jahr 2009 nicht so stark getroffen. Wir hatten zwar auch einen Umsatzrückgang. Der Umsatz von Bahmüller ist im Jahre 2009 auf das Niveau von 2007 abgefallen. Wobei das Jahr 2007 kein schlechtes Jahr war.

Wir konnten unseren Personalstand durch die befristeten Arbeitsverträge und durch die Leiharbeiter schnell anpassen. Unsere Stammbesellschaft war dadurch zu keiner Stunde gefährdet. Unser Credo ist Nachhaltigkeit, das gilt auch für unser Wachstum. Wir wollen nicht Wachstum um jeden Preis. Wir wollen ein qualifiziertes Wachstum.

apr: Im Bereich Wellpappenverarbeitungsmaschinen steht Bahmüller für Zuverlässigkeit und laufende Innovationen, vielleicht beim einen oder anderen Kunden auch für schwäbisches Tüftlertum. Wie sehen Sie hier Ihre Image- und Ihre Marktposition? Welche Maschinen verkaufen sich besonders gut?

Wolz: Verlässlichkeit ist für uns das höchste Gut. Gerade in der heutigen hektischen Zeit ist das ein Thema, was unsere Kundschaft schätzt. Unsere Spezialisten sind Tag und Nacht im Einsatz. Maschinenverfügbarkeit an sieben Tagen, 24 Stunden ist ein Thema für uns, an dem wir arbeiten. Im ständigen Dialog mit den Anwendern führen wir entsprechende Kunden-Workshops durch. Wir entwickeln mit unseren Kunden Maschinen, welche die Möglichkeit bieten, sich von der Masse abzuheben, um Alleinstellungsmerkmale zu bilden.

Bahmüller: Wir als Firma am Hochlohn-Standort Deutschland müssen durch Innovationen und Qualität überzeugen. Ein großer Prozentsatz von dem, was wir erwirtschaften, geht wieder in die Forschung und unsere Entwicklung und bildet wiederum den Grundstock für unsere Zukunft.

apr: Welche Maschinen sind „Renner“?

Wolz: Wir sehen uns als Innovationsmotor für unsere Industrie. Wir haben mit der Faltschachtelklebmaschine TURBOX einen signifikanten Umsatzsprung erreicht. Zum anderen sind wir aber auch im Inlinerbereich mit der CONTAINER-LINE und CASE-LINE in den letzten Jahren stark gewachsen. Die Maschine „TOPMATCHER“ ist durch die Möglichkeit des Einlegens von mehrteiligen Zuschnitten auf jeden Fall einer der Renner.

apr: Manchen Ihrer Kunden ging es in den letzten drei Jahren schlechter. Wie haben Sie die Entwicklung der Wellpappenkunden gesehen? Haben Finanzierungsprobleme eine Rolle gespielt?

Bahmüller: Wir haben schon eine gewisse Zurückhaltung bemerkt. Wobei wir einen sehr hohen Exportanteil von ca. 75% bis 80% haben, der uns geholfen hat, die Nachfrageschwäche im Inland teilweise zu kompensieren. In den Ländern der „Südschiene“, z. B. Spanien, Italien und Frankreich, war die Nachfrage etwas gedämpfter. Aber wir haben eine sehr breite Kundenbasis weltweit und somit ergeben sich immer neue Möglichkeiten. Der Mittelstand in der Wellpappenindustrie hat investiert und in dieser Zeit mit Aufträgen gestützt. Die Konzerne hielten sich in dieser Zeit eher etwas zurück.

Wolz: In dem Bereich High Graphics wurde investiert, das betraf dann besonders die Inlineanlagen der BGM.

apr: Familienunternehmen reden über Zahlen ungern. Wie haben sich Umsatz und Ertrag in den letzten Jahren entwickelt und auch die Mitarbeiterzahl?

Bahmüller: Ohne konkrete Zahlen zu nennen, hat sich der Umsatz perma-

nent, wenn man 2009 ausblendet, hervorragend entwickelt. Auch die Aussichten für 2011 sind sehr gut. Wir hätten gerne etwas mehr Ertrag, sind aber nicht unzufrieden. Wir hätten auch gerne etwas mehr erwirtschaftet, weil wir mehr in F&E investieren wollen. Zwischen 7% und 8% vom Umsatz gehen bei uns in F&E. Im Vergleich mit anderen Branchen stehen wir damit sicher im oberen Drittel. Wir beschäftigen mit unseren Auslandstöchtern insgesamt 320 Mitarbeiter.

apr: Thema Mitarbeiter: Es gibt viele, wie z. B. Papiererzeuger, aber auch -verarbeiter, die große Probleme haben, Auszubildende zu finden. Wie sieht das bei Ihnen aus?

Wir haben keine Probleme, Mitarbeiter zu finden

Bahmüller: Wir haben, was das anbelangt, keine Probleme. Wir genießen in der Gegend einen sehr guten Ruf. Hochschulabsolventen haben erkannt, dass sie im Mittelstand sehr selbstständig agieren können. Wir können uns bei allen Azubis unsere Bewerber aussuchen. Wir haben als Ausbildungsbetrieb einen sehr guten Ruf.

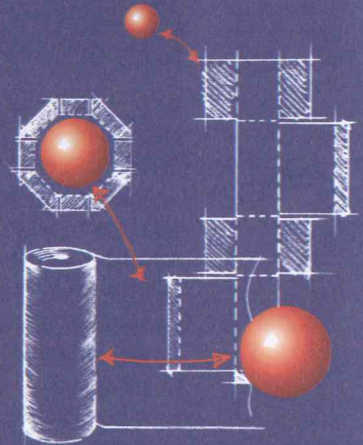
Wolz: Wir sind ein junges Team. Es reizt junge Bewerber, wenn sie den hohen Anteil von F&E sehen. Das reizt junge Fachleute. Wir haben flache Hierarchien. Jeder weiß, wenn er bei Bahmüller ist, ist er mit involviert bei Neuentwicklungen. Das wird von vielen jungen Mitarbeitern geschätzt.

Bahmüller: Mir ist es am liebsten, wenn meine Leute so agieren, als ob es ihr eigener Betrieb wäre. Es gibt sechs Prokuristen, die für die unterschiedlichen Geschäftsbereiche verantwortlich sind. Jeder Bereich ist vollständig verantwortlich für seine eigenen Zahlen.

apr: Einer der Verkaufsenner der letzten Jahre sind aus meiner Sicht die Maschinen TURBOX und TOPMATCHER. Was macht Sie aus Ihrer Sicht so gut? Wie lange beträgt ihre momentane Lieferzeit?

BOXSOFT®

**Die integrierte
IT-Lösung
für Wellpappe,
Vollpappe und
flexible
Verpackungen**



Über 100 Betriebe der Verpackungsindustrie in Europa vertrauen inzwischen der Leistungsfähigkeit von BOXSOFT®.

- Angebotskalkulation
- Auftragsabwicklung
- Einkauf/Bestellwesen
- Material- und Lagerwirtschaft
- Arbeitsvorbereitung
- Produktion
- Webanbindung
- Funktechnologie
- Versand/Tourenplanung
- Barcode
- EDI/XML
- Workflow
- Maschinenanbindung



make IT

Computer und Software
make IT GmbH

Rudolf-Diesel-Str. 44 · 48157 Münster
Tel.: +49 2 51 230 04-0 · Fax: 230 04-90
www.csg-ms.de · info@csg-ms.de



Sie wird der Gast vor dem Werk „begrüßt“

Wolz: Wir haben gut zugehört bei unseren Kunden, was für eine moderne Maschine notwendig ist, die im Jahr 2006/2007 zu entwickeln war. Das schaffen wir hauptsächlich durch die Servotechnologie, die Vorteile bringt. Im Vergleich zu konventionellen Maschinen können wir uns abheben, zum einen von der Geschwindigkeit, zum anderen von der Faltnauigkeit her. Das sind heutzutage wichtige Features.

Die Lieferzeiten sind eine permanente Herausforderung. Wenn man wachsen will, muss man trotzdem auch in der Richtung etwas tun. Da können wir mit Stolz sagen: Es gelingt uns trotz gutem Zuspruch, die Lieferzeiten zwischen durchschnittlich vier und sechs Monaten halten zu können.

apr: Ist das auch die Wunsch-Lieferzeit? Es gibt ja Maschinenhersteller, bei denen liegt die Lieferzeit deutlich über einem Jahr.

Wolz: Im Prinzip können wir trotz einer Serienfertigung nicht weiter runtergehen. Den Amerikanern dauert es immer zu lang. Dort kommen noch drei Wochen Seeweg hinzu.

Bahmüller: Wir wollen Serien nicht zu groß machen. Verbesserungspotenzial, das vom Kunden genannt wird, versuchen wir sofort bei der nächsten Serie einfließen zu lassen.

apr: An welchen Innovationen arbeiten Sie im Moment? Können Innovationen in einem reifen Markt wie dem für Wellpappe eine Rolle spielen?

Wolz: Wir werden im nächsten Jahr unseren neuen POWERPACKER II

präsentieren, der ebenfalls in Zusammenarbeit mit TURBOX-Anwendern kreiert wurde. In diesem Segment konnten wir seit 2004 Erfahrung sammeln. Wir sind stolz, sagen zu können, dass wir die schnellste FKM auf dem Markt haben. Nun gilt es, Laufgeschwindigkeit in Output umzuwandeln mit modernster Peripherie. Wenn Sie automatisieren, müssen Sie trotzdem die Möglichkeit haben, aus dem Prozess einen einzelnen Bogen auszuschleusen bei hohen Geschwindigkeiten. D. h. Qualität ist das nächste Stichwort. Qualitätskontrolle, sei es durch ein Leimüberwachungssystem oder ein Kamerasystem, ist immer wichtiger. Hier werden wir im nächsten Jahr eine Hochleistungs-Ausschleusung für unsere TURBOX präsentieren. Auf dem Inlinesektor haben wir diese Ausschleusung bereits erfolgreich realisiert. Es sind natürlich noch weitere Entwicklungen in der Pipeline. Lassen Sie sich überraschen!

Bahmüller: Wir haben jetzt auch einige Technologiepartnerschaften mit unseren Kunden geschlossen und machen mit diesen zusammen drei ganz interessante Entwicklungen, die am Markt sicherlich positiv ankommen werden. Den Firmen gegenüber haben wir Vertrauensschutz zugesagt. Es ist noch nicht alles erfunden auf dieser Welt, sowohl bei den In-

lineanlagen als auch bei den FKM-Anlagen und deren Peripherie. Es gibt noch jede Menge Betätigungsfelder, die noch nicht besetzt sind.

apr: Wie sehen Sie die Zukunft Ihres Unternehmens und Ihrer Geschäftsfelder? Haben Sie als Familienunternehmer und Inhaber schon über Ihre Nachfolge nachgedacht?

Bahmüller: Wir sehen die Zukunft sehr positiv. Wenn man die drei Geschäftsbereiche anschaut, sind wir überall gut aufgestellt. Wir sind überall technologisch im Trend. Wir haben ein sehr gutes Team von Mitarbeitern. Wir sind durchaus in der Lage, uns erfolgreich am Markt zu behaupten. Wir sind immer dabei, mit unserem Kunden zusammen neue Produkte zu entwickeln. Das ist das Credo von Bahmüller. Wir wollen unseren Kunden einen Mehrwert bieten.

Das Thema Nachfolge ist eine sensible Sache. Es ist deshalb wichtig als Unternehmer, rechtzeitig nachzudenken, um nichts dem Zufall zu überlassen. Ich kann nur so viel sagen: Ich habe drei volljährige Kinder, die noch in der Ausbildung sind. Ich denke doch, dass dieses Potenzial ausreichend ist, damit es in der richtigen Richtung gut weitergeht.

apr: Vielen Dank für das Gespräch. ♦

Besorgte Geschäftsstimmung unter europäischen Faltschachtelherstellern

Der europäische Verband der Faltschachtelhersteller (ECMA), Den Haag, weist darauf hin, dass die europäischen Faltschachtelhersteller Ende 2009/Anfang 2010 zwar deutliche Mengenzuwächse in der Produktion erzielen konnten. Gleichwohl sei im Moment die Geschäftsstimmung schwierig, da die Rohmaterialkosten deutlich gestiegen seien. Die jüngste vierteljährliche Umfrage des Verbandes habe gezeigt, dass die Geschäftsführer der Faltschachtelindustrie mit mehr Vertrauen in die Zukunft schauen als Mitte 2009. Die Wirtschaftserholung seit Som-

mer 2009 zeige sich auch im dritten Quartal 2010, insbesondere das Volumen neuer Aufträge sei positiv.

Nach Ansicht des Verbandes ist Karton mittlerweile aber seit längerer Zeit schwer zu bekommen bzw. hat extrem lange Lieferzeiten. Die Kartonhersteller hätten die Preise alle drei Monate erhöht. Vereinbarungen zwischen Faltschachtel- und Kartonherstellern seien zum Teil durch die Lieferanten aufgekündigt worden. Mittlerweile sei deshalb die finanzielle Stabilität einiger Mitglieder gefährdet. ♦

Wir sehen die Zukunft sehr positiv. Wenn man die drei Geschäftsbereiche anschaut, sind wir überall gut aufgestellt.