



*Prof. Klaus Fischer (im Bild links) mit dem Award of Excellence, der ihm von Rudolf Obrecht, Präsident des Club 55 (im Bild rechts), überreicht wurde.*

**„Wer als Unternehmer die Weiterbildung zurückfährt, sägt an dem Ast, auf dem er sitzt“**

Im Gespräch mit Klaus Fischer

**Klaus Fischer, Inhaber und Chef der Unternehmensgruppe fischer, ist nicht nur wegen seiner Innovationskraft ein Vorzeigeunternehmer. Auch das gelebte Leitbild, die Unternehmensphilosophie und die hervorragenden Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten machen das Unternehmen zu einem hoch attraktiven Arbeitgeber. Klaus Fischer hat gerade den begehrten „Award of Excellence“ des CLUB 55, der „European Community of Experts in Marketing and Sales“, entgegengenommen. Der Preis würdigt die unternehmerischen Leistungen des schwäbischen Entrepreneurs. Wissen+Karriere hat mit Klaus Fischer über seine Führungs- und Qualifizierungsprinzipien gesprochen.**

**Wissen+Karriere:** Herr Fischer, angesichts der globalen Wirtschaftskrise fahren viele Firmen ihre Aus- und Weiterbildungsbudgets zum Teil drastisch zurück. Wird auch bei fischer an der Qualifikation der Mitarbeiter gespart?

**Klaus Fischer:** Die Konjunktur- und Finanzkrise ist natürlich auch an uns nicht spurlos vorbeigegangen. Daher sind wir angehalten, sehr kostenbewusst zu handeln – auch in der Aus- und Weiterbildung. Aber hier den dicken Rotstift anzusetzen, wäre töricht. Denn Investitionen in Aus- und Weiterbildung sind Zukunftsinvestitionen. Nicht Anlagen und Gebäude sind unser größtes Kapital, sondern unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihr Wissen und Engagement verändert unser Unternehmen Tag für Tag und sichert so unsere Zukunft. Würden wir hier sparen, würden wir an dem Ast sägen, auf dem wir sitzen.

**W+K:** Wie werden Ihre Mitarbeiter darauf vorbereitet, die im Unternehmen gewünschten Veränderungen in Gang zu setzen?

**Fischer:** In einer großen US-Studie wurde untersucht, welche Faktoren den Ausschlag geben, ob ein Unternehmen erfolgreich ist. Dabei wurde festgestellt: Entscheidend ist weniger das Was und das Wie, sondern das Wer. Es sind immer die handelnden Personen, die letztlich auch das Was und Wie gestalten. Unsere Mitarbeiter sollen sich jeden Morgen fragen: Was kann ich heute besser machen als gestern? Und dann lösen sie eigen-

verantwortlich die Probleme, sodass wir jeden Tag ein Stückchen besser werden. Dafür benötigen sie die entsprechenden Grundlagen. Deshalb werden Auszubildende und neu eingestellte Mitarbeiter intensiv geschult und schon in der Einführungswoche mit unserem Leitbild vertraut gemacht und dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der bei uns fischer ProzessSystem (fPS) heißt.

**W+K:** Was sind die fischer-spezifischen Inhalte Ihrer Ausbildung?

**Fischer:** Neben den klassischen technischen und kaufmännischen Inhalten, Leitbild und fischer ProzessSystem (fPS) fördern wir etwa in betriebspädagogischen Seminaren die Teamarbeit. Nicht nur unsere Azubis und DH-Studenten erhalten ein Benimmseminar, in dem sie den richtigen Umgang mit Geschäftspartnern, bei einem Geschäftsessen oder bei der Begrüßung lernen. Bekanntlich gibt es keine zweite Chance für den ersten Eindruck. Selbstverständlich gehört die Schulung an unseren Produkten zur fischer-Ausbildung.

**W+K:** Welche Chancen bieten Sie den Azubis noch?

**Fischer:** Sie können sich in eine Vielzahl von Projekten einbringen und diese gestalten. So wird etwa der jährliche Info-Tag, an dem sich Schüler und Eltern über unsere Ausbildungsangebote informieren, von den Azubis selbst organisiert. Gerade die Arbeit in Projekten bringt sehr viel, weil dabei komplexe Aufgaben eigenverantwortlich gelöst werden müssen. Auch bieten wir ihnen die Chance, in einer unserer Landesgesellschaften andere Kulturen kennen zu lernen – in unserem Unternehmen mit Niederlassungen in 30 Ländern und Vertrieb in über 100 Länder eine immer wichtigere Erfahrung. Außerdem durften 2008 zwölf Azubis und BA-Studenten nach Japan reisen, wo sie über eine Woche lang die weltbesten Firmen in punkto kontinuierlicher Verbesserung besucht haben. Als Bundespräsident Horst Köhler unser Unternehmen im April besucht hat, war es größtenteils unser betrieblicher Nachwuchs, der das Programm gestaltet hat. Der Bundespräsident war voll des Lobes, welches Ver-

trauen wir unseren jungen Leuten entgegenbringen. Und es sei spürbar, „dass sie dieses Vertrauen zurückgeben“.

**W+K:** Wie viele Auszubildende gibt es bei fischer?

**Fischer:** Im Herbst werden wieder mehr als 40 technische und kaufmännische Auszubildende und Studenten der Dualen Hochschulen (DH; früher: Berufsakademien) ihre Ausbildung bei fischer beginnen. Insgesamt befinden sich damit rund 120 junge Menschen bei uns in der Ausbildung. Die Ausbildungsquote an unseren deutschen Ausbildungsstandorten liegt bei neun Prozent. Wir werden auch alle Azubis, die in diesem Jahr ihren Abschluss machen, übernehmen. Und wir haben die befristeten Verträge aus dem Vorjahr bis Jahresende verlängert. Auch die DH-Absolventen übernehmen wir in den meisten Fällen.

**W+K:** Werden alle Ihre Mitarbeiter so vorbildlich geschult?

**Fischer:** Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten im Rahmen einer Integrationswoche neben einem Überblick über das Unternehmen ebenfalls eine Einführung in unser Leitbild und in fPS. Neben allgemeinen und fachlichen Fortbildungsmaßnahmen bieten wir zum Beispiel Sprachschulungen an. Führungskräfte werden permanent in ihren Aufgaben trainiert, zum Beispiel in Gesprächsführung und Körpersprache. Außerdem haben wir die fischer AKADEMIE, die in unserem neuen Kundencenter bis zu 5.000 Teilnehmer pro Jahr mit unseren Produkten und Systemen vertraut macht. Neben Kunden, Händlern oder Berufsschullehrern schulen wir dort natürlich auch unsere eigenen Mitarbeiter und Verkäufer. Und im Herbst 2008 haben wir einen Förderpool ins Leben gerufen, in dem wir eigene Nachwuchskräfte auf Führungsaufgaben vorbe-reiten.

**W+K:** Warum setzen Sie beim Führungsnachwuchs lieber auf eigene Kräfte?

**Fischer:** Wir haben in den 80er-Jahren das für alle Mitarbeiter verbindliche Leitbild entwickelt, in dem unser Unternehmensziel definiert wird ►



*Klaus Fischer setzt beim Führungsnachwuchs lieber auf eigene Kräfte.*

und die Werte, die unser Handeln bestimmen: innovativ, eigenverantwortlich, seriös. Dieses Leitbild ist unser Grundgesetz und steht noch über unserer Strategie. Ich bin der festen Überzeugung, dass man ein Unternehmen nur mit konstant gelebten Werten erfolgreich führen kann. Wenn nun Führungskräfte von außen zu uns stoßen, dauert es meist geraume Zeit, bis diese unsere Firmenphilosophie durchdrungen haben. Brüche sind damit fast unvermeidlich. Ganz anders sieht es aus, wenn wir den Führungskräftenachwuchs aus den eigenen Reihen ausbilden, was wir künftig fast ausschließlich wollen.

**W+K: Was sind die Inhalte und wer die Teilnehmer dieses Förderpools?**

**Fischer:** In einem strengen Verfahren haben wir vier Frauen und acht Männer ausgewählt, die bereits in jungen Jahren neben fachlichen auch Führungsqualitäten haben erkennen lassen. Fünf davon haben bereits ihre Ausbildung bei uns absolviert. Vier Teilnehmer kommen von unseren europäischen Landesgesellschaften. Neben der intensiven Arbeit mit unserem Leitbild sind die Kompetenzbereiche Unternehmerisches Denken und Handeln, Persönlichkeitsentwicklung und

Führung weitere Schwerpunkte – und unser fischer Prozesssystem (fPS).

**W+K: Reichen die innerbetrieblichen Anstrengungen aus, um auch künftig hinreichend qualifizierte Mitarbeiter zu bekommen?**

**Fischer:** Eher nicht. Denn die Weichen dafür werden ja schon viel früher gestellt. Wer die Bildung in Deutschland verbessern will, muss möglichst schon im Kindergarten ansetzen. Und genau das tun wir.

Wir fördern die Begabung junger Menschen in Kindergärten, Grundschulen und weiterführenden Schulen mit zahlreichen Projekten, zum Beispiel mit KiTec und Kiewi, also Kinder entdecken Technik bzw. Wirtschaft. Damit wollen wir den jungen Menschen die Angst vor der Technik nehmen und sie an die Industrie heranführen. Diese Projekte führen wir zum Teil im Rahmen der Wissensfabrik durch, deren Gründungsmitglied wir sind.

Wir bilden auch Lehrer und Erzieherinnen aus, etwa bei unserer Erzählwerkstatt, in der wir Sprache und Persönlichkeitsentwicklung von Kindern in sieben Kindergärten fördern. Die große positive Resonanz auf alle Projekte zeigt, dass wir dort auf dem richtigen Weg sind.

**W+K: Ihr „fPS“ ist mehrfach angeklungen. Was zeichnet Ihr Prozess-System genau aus?**

**Fischer:** fPS basiert auf den Erkenntnissen des Toyota-Produktionssystems und ist ein Ordnungsprinzip, das unsere Geschäftsprozesse als Gesamtheit begreift. Als wir vor neun Jahren damit begonnen haben, war es wichtig, die japanischen Vorbilder nicht einfach zu kopieren, sondern zu kopieren – um daraus unsere eigene, für uns passende Philosophie zu entwickeln. Ziel von fPS ist ein schlankes und hocheffizientes Unternehmen, dessen Prozesse ganz darauf ausgerichtet sind, schnell und flexibel auf jede Kundenanforderung reagieren zu können. Im Kern geht es darum, jede Verschwendung zu vermeiden. Denn für die bezahlen uns die Kunden nicht. So haben wir etwa unsere Produktionsprozesse komplett auf die Kunden ausgerichtet. Statt auf Lager zu produzieren, löst nun erst die Kundenbestellung den Fertigungsprozess aus. Das erfordert natürlich ein hohes Maß an Flexibilität. Doch je näher wir dem Just-in-Time-Prinzip kommen, desto verschwendungsfreier werden unsere Prozesse.

**W+K: Wenden Sie Ihr fischer Prozess-System nur in der Produktion an oder erstreckt es sich auf weitere Unternehmensbereiche?**

**Fischer:** Keineswegs. Verschwendung gibt es auch in den Büros. Allein wenn 100 Mitarbeiter täglich eine halbe Stunde etwas suchen, gehen dem Betrieb jährlich 700.000 Euro verloren. Schlechte oder fehlende Information, Fehler und nicht genutztes Wissen sind weitere Formen der Verschwendung. Oder Wegezeiten: Wir haben einmal einen Tag lang alle Bewegungen in unserem Tumblinger Verwaltungsgebäude erfasst und dann hochgerechnet: Pro Jahr legen diese Mitarbeiter über 40.000 Kilometer zurück. Das heißt, die Zeit für eine Wanderung rund um den Globus geht bei uns ohne Wertschöpfung für den Kunden verloren.

**W+K: Was für Schlüsse ziehen Sie daraus?**

**Fischer:** Wir prüfen etwa, ob Verpflegungsautomaten, sanitäre Einrichtungen oder Raucherplätze sinnvoll platziert sind. Vor allem aber standardisieren wir alle Büroabläufe so weit wie möglich, haben die Prinzipien von Sauberkeit und

Ordnung auf und in allen Schreibtischen eingeführt. Selbst unser Büromaterial wird über ein Kanban-System mit Karten bedarfsgesteuert. Niemand muss also aus Furcht, keinen Nachschub zu bekommen, zehn Textmarker horten – die dann austrocknen, bevor sie benötigt werden.

**W+K: Wie schaffen Sie es, Ihre Mitarbeiter für diese Themen zu motivieren?**

**Fischer:** In vielen Firmen wird der Fehler gemacht, dass Veränderung von oben herab verordnet wird, die Mitarbeiter selbst aber nichts verändern dürfen. Bei uns ist das ganz anders. Alle Veränderungsprozesse werden von den Mitarbeitern angestoßen und gestaltet. Sie wissen ja auch am besten, was an ihrem Arbeitsplatz funktioniert – und was nicht. Zu sehen, dass man mit eigenen Ideen etwas bewegen kann, ist sicherlich die stärkste Motivation überhaupt. Natürlich muss

man den Mitarbeitern erlauben, auch einmal einen Fehler zu machen. Jeder macht Fehler. Auch ich habe schon Entscheidungen korrigieren müssen. Nur wenn Fehler gleich bestraft werden, führt das dazu, dass diese gar nicht ans Tageslicht kommen, also auch kein Lernprozess möglich ist. Wenn wir dagegen daraus lernen, verbessern wir jedes Mal das Unternehmen einen Schritt. Nur darf man denselben Fehler nicht zweimal machen.

**W+K: Wie steht's um Ihren persönlichen Draht zu Ihren Mitarbeitern?**

**Fischer:** Gegenseitige Wertschätzung ist ein zentraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Für mich ist es selbstverständlich, allen Mitarbeitern die Hand zu geben, wenn ich durchs Unternehmen gehe. Und ich höre genau zu, wenn sie ein Anliegen haben. Ich wohne hier im Dorf, bin praktisch im Betrieb groß geworden und

kenne viele Mitarbeiter schon sehr lange. Da gibt es keine Berührungängste.

**W+K: Ist das auch Schlüssel für die Innovationskraft von fischer?**

**Fischer:** Mit 14,41 Patentanmeldungen auf 1.000 Mitarbeiter liegen wir bei der Innovationskraft in Deutschland auf Rang 3. Mehr noch: Mehr als jedes dritte Patent endet letztlich in einem Serienprodukt.

Bundesweit liegt der Durchschnitt hier nur bei zehn Prozent. Unser Unternehmen wurde bereits auf Innovationen gegründet. Allerdings hat sich unser Innovationsverständnis in den knapp 30 Jahren, in denen ich nun schon die Gesamtverantwortung trage, gewandelt. Innovation ist bei uns weit mehr als die Summe aller Patente, sie bezieht sich nicht nur auf Produkte, sondern auf alle Unternehmensprozesse. Dies ist vielleicht eine unserer größten Stärken. ■

## Der CLUB 55 und der „Award of Excellence“

Die „European Community of Experts in Marketing and Sales CLUB 55“ wurde 1959 in Lugano gegründet und hat ihren juristischen Sitz in Genf in der Schweiz. Der CLUB 55 versteht sich als eine grenzübergreifende Vereinigung von Sales- und Marketing-Experten und bildet ein internationales Netzwerk für Trainer und Berater. Die Vereinigung versteht sich als „Club unter Freunden“ und nicht als Fachverband. Er vereinigt besondere Persönlichkeiten mit enormer Fachexpertise auf ihrem jeweiligen Gebiet.

Auf dem jährlichen Kongress (2009 in Palma de Mallorca) ehrte der CLUB 55 mit Prof. Klaus Fischer, Inhaber und

Vorsitzender der Geschäftsführung der Firmengruppe fischer, einen führenden deutschen Wirtschaftslenker mit dem AWARD OF EXCELLENCE 2009. Mit dem Preis würdigt der CLUB 55 Persönlichkeiten und die von ihnen geführten Unternehmen für erstklassige Leistungen in Marketing und Verkauf. Bei fischer zeigte sich das europäische Experten-Netzwerk neben dem konsequenten und systematischen Ausbau und der Internationalisierung der Unternehmensgruppe auch von der markanten Steigerung des Unternehmenswertes beeindruckt – seit der Übernahme der Gesamtverantwortung durch Professor E.h. Senator E.h. mult. Dipl.-Ing. (FH) Klaus Fischer im Jahr 1980. Auch das hohe persönliche soziale Engagement des Firmenchefs war für die Jury mit ausschlaggebend.

„Professor Klaus Fischer hat mit seinen strategischen Entscheidungen den Erfolg der Unternehmensgruppe fischer ganz maßgeblich bestimmt“, sagte CLUB 55-Präsident Rudolf Obrecht bei der Preisverleihung.

Mit der Ehrung reiht sich Professor Klaus Fischer ein in eine Reihe namhafter Persönlichkeiten, die in den vergangenen Jahren mit dem „Award of Excellence“ ausgezeichnet wurden, darunter Michael Otto (Otto-Gruppe), Managementberater Fredmund Malik, Klaus J. Jacobs (Jacobs/Suchard), Herbert Hainer (adidas), Dietrich Mateschitz (Red Bull), Ferdinand Piëch (VW), Rolf E. Breuer (Deutsche Bank) und Helmut Maucher (Nestlé).