



Fein gemacht

Das deutsche Unternehmen, das im Jahr 1895 die erste Bohrmaschine der Welt erfunden und entwickelt hat, ist heute internationaler Nischenspezialist für professionelle Elektrowerkzeuge für die Marktsegmente Metall, Ausbau und Automobil. Trotz hochmoderner Industrieproduktion sieht sich die Firma Fein eigentlich noch immer als Manufaktur.

□ HEINER VON DER LADEN

Wer Richard E. Geitner nach seinem Umgang mit Unternehmensberatern fragt, bekommt eine klare Definition: „Wir sind bereit, externe Expertise anzunehmen“, sagt der Vorsitzende der Geschäftsführung der C. & E. Fein GmbH. „Aber: Das Projekt muss hoch präzise beschrieben sein. Und die Projektlösung muss unbedingt durch unsere eigenen Leute erfolgen. Von den eigenen Mitarbeitern muss im Verlauf des Projektes auch das Prozess-Know-how übernommen werden, um künftig vergleichbare Projekte selbst ausführen zu können. Anders geht's nicht.“

Dass bei dem Erfinder und Hersteller extrem zuverlässiger Elektrowerkzeuge für den professionellen Einsatz in Industrie und Handwerk ein glasklar definierter Kurs gesteuert wird, macht spätestens ein Blick in die Produktion am Stammsitz in Schwäbisch Gmünd-Bargau (Baden-Württemberg) deutlich. „Clean“ trifft



FOTO: CHRISTOPH BAUER

als Kurzbeschreibung am besten. In der vom Tageslicht durchfluteten Montagehalle bleibt nichts dem Zufall überlassen: Gelbe Markierungen auf dem glänzenden Industrieboden grenzen Arbeitsbereiche ab, alles ist übersichtlich in logischer Anordnung gegliedert, perfekt sortiert, und nirgendwo liegt unnötiges Material oder Gerät herum. Kleine elektrische Züge liefern im getakteten Linienverkehr Material an und holen fertige Produkte ab. Geitner: „Früher

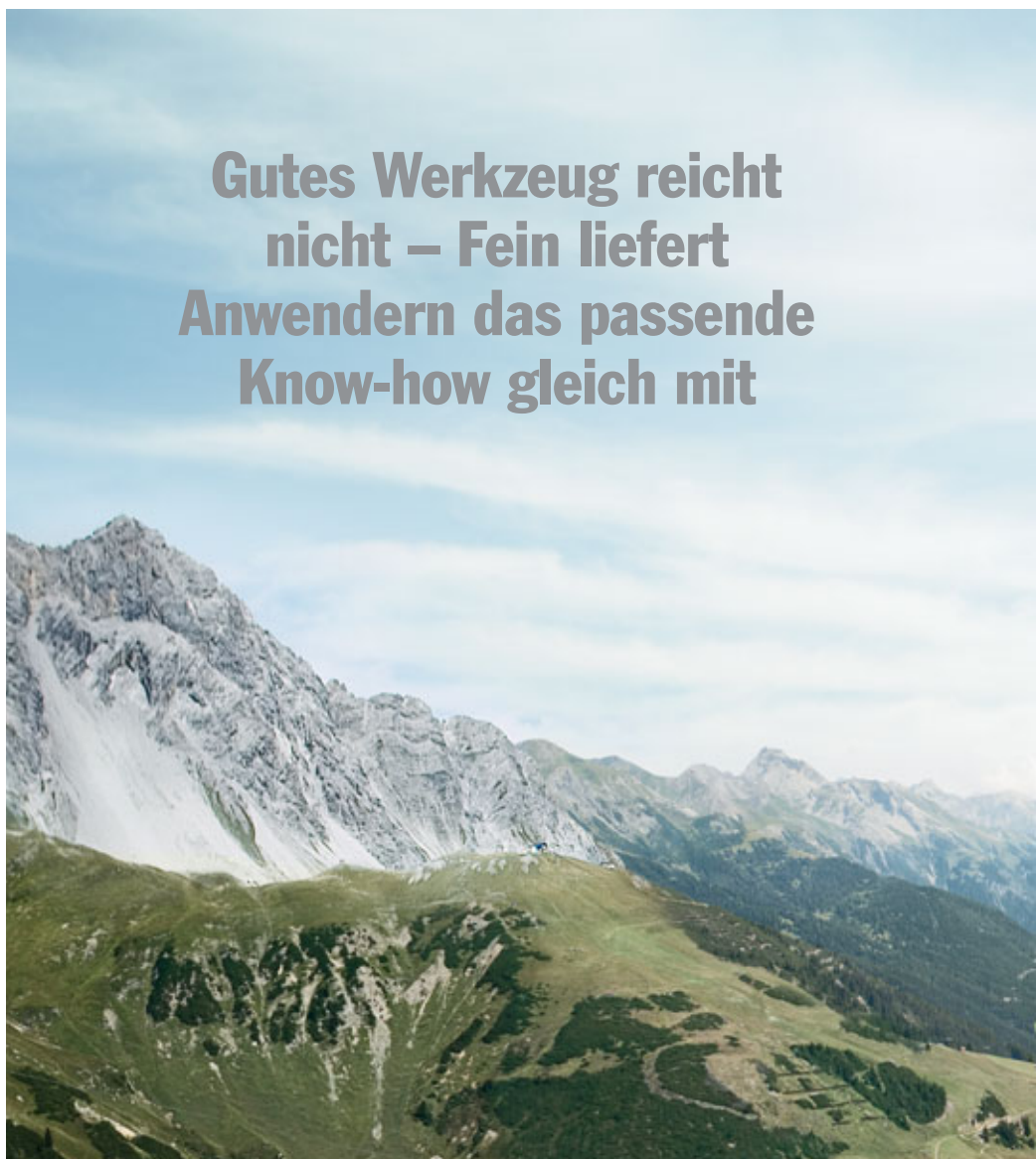
dachten wir, unsere Halle wäre zu klein. Nach der Neuordnung haben wir jetzt die doppelte Kapazität. Und: Wir fertigen nicht mehr auf Vorrat, sondern richten unsere Produktion genau an der jeweiligen Absatzsituation aus.“

Das beeindruckende Erscheinungsbild in der Fein-Produktion (man könnte auch Manufaktur sagen) ist das Ergebnis einer Entwicklung, die vor fünf Jahren begonnen hat. „Damals haben wir die Grundorganisation für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess aufgebaut“, sagt Geitner, der damit die Geschäftsprozesse sowohl im Produktionsbereich wie auch in der Verwaltung ständig weiterentwickelt. Dabei setzt das Unternehmen auch auf den Erfahrungsschatz von Porsche Consulting, allerdings ohne sich das Zepter aus der Hand nehmen zu lassen: „Wir holen uns das Know-how rein und verfeinern es selbst. Das ist unser Fein-Weg.“ Die Porsche-Berater haben mit der Fein-Einstellung überhaupt kein Problem. Im Gegenteil: Was kann ihnen Besseres passieren, →

Die aufklappbare „Brand Card“ hat jeder Fein-Mitarbeiter in der Tasche. Sie enthält die wichtigsten Erkenntnisse der Fein-Markenstrategie und gilt als Leitfaden für die tägliche Arbeit



Gutes Werkzeug reicht nicht – Fein liefert Anwendern das passende Know-how gleich mit



als dass sich alle Mitarbeiter engagiert an der Umgestaltung beteiligen und so eine hoch individuelle Lösung für ihr eigenes Unternehmen finden? Schließlich ist das angestrebte Ergebnis ein Maßanzug, der perfekt sitzt. Und wenn dieser Anzug künftig angepasst werden muss, sollten die Mitarbeiter ihn selbst ändern können.

Um den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) so nah wie möglich an der Praxis zu halten, bestand Fein darauf, dass alle haus-eigenen KVP-Kräfte weiterhin ihrer normalen Arbeit nachgehen. Von zwölf KVP-Moderatoren, die als Trainer und Multiplikatoren ausgebildet wurden, stellte Geitner nur eine einzige Mitarbeiterin für die neue Aufgabe frei. Grund-

sätzliche Veränderungen wie zum Beispiel an Montagelinien oder in Fertigungsbereichen werden nun in interdisziplinär zusammengesetzten Workshop-Teams und natürlich mit starker Einbindung der betroffenen Mitarbeiter umgesetzt. „Kleine Unzulänglichkeiten“ wie Qualitäts-, Materialbereitstellungs- und Versorgungsprobleme oder Optimierungen der Arbeitsstandards werden dagegen direkt innerhalb der Arbeitsgruppen in der Fertigung systematisch von Teamleitern erfasst. Sie stellen gleichzeitig sicher, dass die Probleme umgehend beseitigt werden. „Speziell dafür haben wir ein sogenanntes Teamleiterkonzept entwickelt. Der große Vorteil besteht darin, dass wir jetzt in der Produktion Verantwortliche haben, die mit dem KVP-Instrumenta-



Damit das Elektrowerkzeug den Handwerker auch in Extremsituationen nicht im Stich lässt, kommt es bei Fein auf höchste Produktqualität an

rium bestens vertraut sind und als Praktiker gleichzeitig ihre gewohnten Aufgaben ausführen. Diese direkte operative Anbindung hat sich von Anfang an sehr gut bewährt“, sagt Geitner.

Damit die KVP-Moderatoren bei Fein stets auf dem neusten Stand bleiben und das Thema hausintern weiterentwickelt wird, macht jeder von ihnen zwei bis drei Workshops pro Jahr. Bei allen KVP-Themen wird sorgfältig auf den tatsächlichen Nutzen geachtet. Sehr wichtig ist dem Unternehmen, dass sämtliche Veränderungen auf Markenkonformität geprüft sind. Und den Mitarbeitern wird regelmäßig bewusst gemacht, dass sie einen signifikanten Einfluss auf die Stärkung der Markenkernwerte und da-

mit auf die Unternehmensmarke haben. Den dominanten Kern ihrer orangefarbenen Marke definieren die Fein-Leute mit Begriffen wie „unverwüstlich, präzise, zuverlässig, anwendungsnah und handhabbar“. Damit keiner diese Feinheiten vergisst, wurde jeder Mitarbeiter mit einer aufklappbaren „Brand Card“ im Scheckkartenformat ausgestattet. Die sollte er stets in der Tasche haben.

Eine der wichtigsten Markenregeln lautet: „Jeder Kontakt mit Anwendern wird zum Wissensaustausch über Anwendungslösungen sowie zur Stimulation der Weiterempfehlung genutzt.“ Dahinter steht der enge Kundenkontakt, den man bei Fein stets sucht – und findet. Egal, ob in der Edeltstahlbearbeitung, beim

Kernbohren in Metall oder im Innenausbau und bei der Renovierung – dem Nischenspezialisten Fein geht es nicht nur um seine soliden Maschinen und deren vielseitiges Zubehör, sondern ebenso um die Vermittlung von anwendungsspezifischem Know-how. Geitner: „Wir haben Schulungsprogramme für unsere Handelspartner und Endkunden. Zum Beispiel wird dort intensiv erklärt, welche Maschinen bei der Edeltstahlbearbeitung mit welcher Drehzahl und welcher Schleif- oder Polierplatte in welcher Reihenfolge einzusetzen sind, um ein definiertes Oberflächenergebnis zu erhalten.“ Dazu hat Fein gemeinsam mit Anwendern ein Handbuch entwickelt, das detailliert und herstellerunabhängig einzelne Arbeitsschritte erklärt. Die Maßnahmen müssen welt- →



Fein hat alle Fertigungs- und Montageschritte seiner Premium-Werkzeuge bis ins Detail perfektioniert. Kennzeichnend dafür ist das übersichtlich angeordnete Produktionssystem

weit funktionieren, um den hervorragenden Ruf des 1867 gegründeten Unternehmens (840 Mitarbeiter) weiter auszubauen.

Fein ist international bereits gut aufgestellt, hat 17 Vertriebsgesellschaften und viele Vertretungen weltweit, ist seit 2009 auch in Indien aktiv und hat 2010 ein Marketing- und Schulungszentrum in Schanghai eröffnet. Überall hält der Außendienst einen direkten Draht zum Fachhandel und zum sogenannten Produktionsverbindungshandel. „Unsere Kunden müssen die Fein-Markenwerte erleben können“, sagt Geitner. Er weiß, dass die Kunden seine Werkzeuge als „Problemlöser“ einsetzen wollen und von den Maschinen eine deutlich längere Haltbarkeit als bei Wettbewerbsprodukten erwarten. „Deshalb“, so Geitner, „definieren wir uns über Qualität und einen signifikanten Anwendungsnutzen statt über den Preis.“

Wer sein Unternehmen so optimal wie die Firma Fein aufstellen will, darf natürlich nicht am

Werkstor Schluss machen. Deshalb hat der Elektrowerkzeughersteller auch seine Kunden und Lieferanten in den Wandel eingebunden. Gemeinsam mit Porsche Consulting machte sich Fein an die Produktoptimierung eines Winkelschleifers und untersuchte Funktion und Kosten des Geräts. In einer internationalen Kundenbefragung wurden die Funktionsmerkmale, die für den Kunden einen Mehrwert bieten, herausgearbeitet. Daraus ließ sich ein optimales Winkelschleiferkonzept ableiten.

Parallel dazu wurden in der Wertanalyse unterschiedliche Elemente der Konstruktion und des Designs dargestellt. Danach untersuchte man die unterschiedlichen Lösungen gemeinsam mit den Zulieferern auf ihre Qualitäts- und Kosteneffekte. „Das ging soweit, dass wir Workshops bei Lieferanten organisiert haben“, sagt Geitner. Natürlich war auch hier typisches Fein-Gefühl gefragt: „Die Gespräche mit unseren Lieferanten müssen in einer sehr frühen Phase stattfinden und so strukturiert

sein, dass die Ergebnisse auf keinen Fall unsere Markenkerne beschädigen.“

Der optimierte Kunden- und Lieferantenkontakt führte bei Fein zu strategischen Veränderungen: Heute werden die Kunden schon frühzeitig in eine Produktentwicklung eingebunden und die Einkäufer des Unternehmens gehen nicht mehr allein zu Verhandlungen mit den Zulieferern. Sie werden von Mitarbeitern aus dem Bereich QM-KVP begleitet, die Kompetenzen zur Absicherung und Verbesserung von Produktionsprozessen mitbringen. Geitner: „Unsere Fachleute helfen im Dialog mit dem Lieferanten, das Optimum zu finden – bei der Realisierung der Kundenwünsche, bei den Konstruktionskomponenten und bei den Prozessen. So erreichen wir durch sinnvolle Vereinfachung häufig auch eine Kostenreduktion – und heben gleichzeitig die Qualität. Diese nachhaltige Entwicklung erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, der alle Funktionsbereiche und die wesentlichen Lieferanten einbezieht.“ ←

INNOVATION AUS TRADITION: 140 JAHRE ERFINDUNGEN BEI „FEIN“



Wilhelm Emil Fein



Die erste elektrische Handbohrmaschine der Welt wog 7,5 kg und hatte einen Bohrdurchmesser von vier Millimetern

Erfindergeist war im Jahr **1867** die Triebfeder für die Gründung der „Werkstätte zur Herstellung von physikalischen und elektrischen Apparaten“ durch die Brüder Wilhelm Emil und Carl Fein. Ihr Ziel war es, Ideen zu entwickeln und Apparate herzustellen, die für die Anwender einen hohen praktischen Nutzen haben. Heute besitzt C. & E. Fein GmbH mehrere hundert Patente.

Mobile Kommunikation ist keine Idee der letzten Jahrzehnte. Bereits im Jahr **1885** erfand Fein das erste tragbare Telefon. Es war allerdings nicht für den privaten Gebrauch gedacht, sondern für militärische Anwendungen. Die Mobilität war noch begrenzt: Es war zwar tragbar, brauchte aber ein Kabel.

Früh wurde bei Fein das Potenzial handlicher Elektrowerkzeuge erkannt. **1895** verließ die weltweit erste elektrische Handbohrmaschine und damit das erste Elektrowerkzeug der Welt die Fein-Entwicklerwerkstatt. Sie revolutionierte das handwerkliche Arbeiten. Heute ist das Gerät im Deutschen Museum, München ausgestellt. 1908 wird Fein zur „Spezialfabrik für Elektrowerkzeuge“.

1914 brachte Fein den ersten Bohrhammer mit elektro-pneumatischem Schlagwerk auf den Markt. Er erleichterte die zuvor harte körperliche Arbeit erheblich. Die erste Stichsäge wurde ebenfalls von Fein entwickelt und zum Patent angemeldet.

Im Jahr **1967** erfand Fein ein komplett neues Elektrogerät, die Gipsverbandsäge. Neu daran war vor allem, dass das Werkzeug oszillierte. Die Säge für den schnellen und gefahrlosen Einsatz in der Medizintechnik bildete den Anfang einer ganz neuen Produktreihe oszillierender Elektrowerkzeuge.

Auch die neueste Generation des Fein MultiMasters, die seit **2007** auf dem Markt ist, beruht auf dem Oszillationsprinzip. Sie verfügt zudem über ein System, das den Zeitaufwand beim Wechseln von Zubehörwerkzeugen erheblich vermindert.

Der Fein MultiMaster – das universelle System für Ausbau und Renovierung



1885 erfand die Firma Fein das erste tragbare Telefon



1914 brachte Fein den ersten Bohrhammer auf den Markt

1967 meldet Fein mit der Gipsverbandsäge ein neues, oszillierendes Elektrowerkzeug zum Schutzrecht an

