



CHRISTEN MERKLE
Geschäftsführer AHP Merkle GmbH

„Bei mir stehen Mitarbeiter unter Kompetenzverdacht“

Seit 1973 stellt die AHP Merkle GmbH Hydraulikzylinder her, die weltweit und in unterschiedlichen Anwendungsbereichen zum Einsatz kommen, vom Reha-Zentrum bis zum Bergwerk. Der Qualitätsanspruch des Unternehmens beschränkt sich jedoch nicht nur auf seine Produktion, sondern auch auf das Arbeitsklima im Betrieb. Durch die innovative Implementierung des Teamprinzips haben sich Flexibilität, Zufriedenheit und Produktivität sogar gesteigert.

Prof. Jo Groebel: Lieber Herr Merkle, Ihr Metier ist die Fertigung von Hydraulik-Zylindern für industrielle, Anwendungen. In welchen Größen und Gewichtsklassen bewegen sich Ihre Produkte?

Christen Merkle: Bislang stellen wir eher kleinere Teile her – stellen Sie sich die Dimension einer großen Kaffeetasse vor. Es ändert sich derzeit auch etwas in Richtung größerer Zylinder, bedingt durch neue Anwendungen und von vornherein integrierter Bauteile, man denke an die Zulieferung für aktuelle und künftige Fahrzeuge, wie sie zum Beispiel Tesla in Brandenburg baut. Bei Sonderaufgaben wie massiveren Kolbenzylindern wird auch schon einmal ein Durchmesser von anderthalb Metern erreicht.

Damit werden auch typische Anwendungsbereiche sichtbar. Immerhin existiert Ihr Unternehmen 2023 schon seit fünfzig Jahren.

Den Geburtstag feiern wir im April dieses Jahres. Unsere Basis ist es, als B2B-Zulieferer für den Maschinenbau gearbeitet zu haben. Typisch sind dabei Pressen, deren zentraler Bestandteil in der Werkzeugmaschinenindustrie hydraulische Zylinder sind. In den 1990er Jahren haben wir uns den Markt für Blockzylinder erschlossen, durch veränderte Marktbedingungen war es für unser damaliges Kerngeschäft schwieriger geworden. Wir machen Blockzylinder nun für Spannhydraulik und Werkzeug- und Formenbau. Letztgenanntes macht rund 60 Prozent unserer Produktion aus. Beispiel: Ein Teil entsteht durch das Zusammenpressen zweier Formhälften, beim anschließenden Auswerfen kommt der (recht kleine) Blockzylinder mit einem Druck von bis zu 500 bar zum Einsatz. Sie können sich die aufgewendete Kraft vorstellen – ein großer Vorteil dieser Hydraulik. Wir sind stark darin, extreme Kräfte auf kleinstem Raum bieten zu können. Außerdem befinden sich so „exotische“ Einsatzfälle wie Reha-Geräte für physiotherapeutische Übungsvorrichtungen in unserem Anwendungsbereich, bei dem ein Patient gegen die Kraft eines Hydraulikzylinders andrücken muss. Unsere Produkte können auch in Bergwerken gefunden werden, in denen beispielsweise Decken hydraulisch abgestützt werden, in Prüfbauwerken für Flugzeugbau, bei der Herstellung von Kaffee- oder Waschmaschinen, um nur einige zu nennen.

Ihre Dependancen sind ja recht weit verteilt. Dennoch die Frage nach der Wichtigkeit der Region für die von Ihnen deutlich herausgestellte Familiarität.

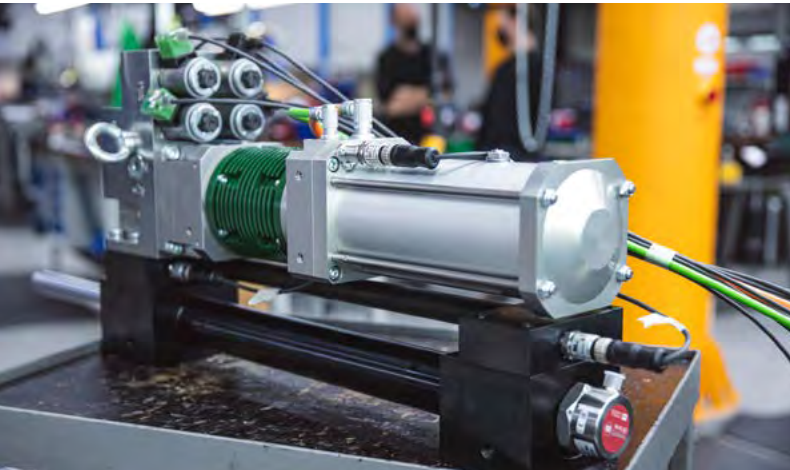
Wir fühlen uns unserer direkten Umgebung sehr verpflichtet. 2010 waren wir wegen erweiterter Platzbedarfs umgezogen, blieben aber in der Region, immer noch ohne Hürden für unsere bisherigen Mitarbeiter, konkret nur eine Bahnstation weiter. Das zeigt, wie wichtig wir das nehmen. Es hat nicht immer nur Vorteile, aber die Tatsache, dass wir viele sehr treue Mitarbeiter haben, beschert uns ein hohes Maß an Erfahrungswissen und Loyalität. Wenn solche Leute in Rente gehen, verlieren wir trotz guten Anlernens der Nachfolger ein gehöriges Maß an Know-how. Es ist auch im Zeitalter des Fachkräftemangels eine ziemliche Herausforderung. Wir behandeln die Leute so, wie wir selbst behandelt werden wollen. Gegenseitiges Feedback und Einfühlungsvermögen sind dabei wichtig. Unser Ruf in der Region als Arbeitgeber profitiert auch davon, mal abgesehen vom Betriebsklima. Meine Frau und ich haben sechs Kinder, da bekommen wir mit, wie wichtig in der Schule, bei der Arbeit und letztlich im ganzen Leben Wertschätzung und fairer Umgang miteinander sind. Klartext und notwendige Forderungen gehören durchaus dazu.

Sie leben die Werte, die viele Unternehmen propagieren. Häufig ist es allerdings eher schöner Schein und Kommunikationskosmetik. Sie haben es mit Ihrem Management Integrative Team (MIT) sogar strukturell als Kernfunktion verankert.

Vor fünf Jahren haben wir uns zur Umstellung der Betriebsstruktur auf das Teamprinzip entschieden. Wir haben die Abteilungspositionen abgeschafft. Jeder soll im Team die Entfaltungsmöglichkeiten für eigene Kompetenzen und Vorlieben kooperativ bekommen und mit den anderen besprechen. Dieser recht lange Veränderungsprozess hat sich ausgezahlt. Meine Frau und ich haben all das aktiv begleitet und waren selbst Teil des Prozesses. Die Flexibilität ist im Unternehmen heute viel größer als früher, Zufriedenheit und Produktivität auch.

Das klingt nach einem Prozess, von dem auch andere profitieren könnten. Nicht zuletzt Mitglieder des BVMW, sofern sie nicht selbst ähnliche Prinzipien anwenden.

Der Fachkräftemangel wird noch weiter zunehmen und neben der finanziellen Seite die Arbeits- und Entfaltungsbedingungen zu einem noch wichtigeren Faktor bei der Arbeitgeberwahl machen. Hier spielt der BVMW bei der Propagierung solcher Strukturen eine zentrale Rolle. Als Senator sehe ich hier eine Aufgabe für mich, dies zu unterstüt-



Elektro-Hydraulischer Linearantrieb.

zen. Es bedeutet manchmal, loslassen zu können und nicht immer das letzte Wort in fachlichen Dingen haben zu müssen.

Sie haben dies auch in einem unternehmensinternen Guide-Book festgehalten.

In dem unter anderem steht, dass der Chef nicht immer Recht hat. Und nicht alles weiß und wissen muss.

Und es geht einher mit großer persönlicher Wertschätzung.

Zugespitzt: Bei mir stehen die Mitarbeiter unter Kompetenzverdacht.

Welch schöner Begriff! Es hilft sicherlich in Krisen und bei nicht nur rosigen Stimmungslagen.

Covid-19 war auch für uns kein Zuckerschlecken. Vieles hatte sich durch die völlige Ungewissheit geändert. Banken wussten nicht, welche Zukunftsprojektionen angemessen waren, nur ein Beispiel von vielen. Der Krieg in der Ukraine hat nun andere Unklarheiten geschaffen. Dennoch sind wir aus dem Weltuntergangsszenario wieder heraus. Wir ließen uns nicht beirren und haben wieder eine äußerst gute Auftragslage. Toll trotzdem nicht, wenn ich seit mehr als drei Jahren zum Beispiel chinesische Mitarbeiter durch die Umstände nicht treffen konnte. Ein Unternehmer will etwas unternehmen, er mag diesen Kontrollverlust durch äußere Umstände gar nicht.

Wenn ich Sie charakterisieren sollte, wäre es die Kombination aus positiv-optimistischem Denken mit hohem Realitätsbewusstsein.

Genauso kann man es formulieren. Kürzlich meinte jemand zu mir: Kopf in den Sand stecken bringt nichts. Denn dann weiß man nicht mal, woher der Tritt in den Hintern kam.

Zurück zur Balance zwischen langfristiger Qualitätserfahrung und Innovation durch neue, frische Impulse.

Wir arbeiten mit einer, denke ich, gesunden Mischung. Vieles kann man auch lernen, selbst in fortgeschrittenem Alter. Motivation ist ganz entscheidend auf Seiten der Mitarbeiter, und bei mir spielt auch das Bauchgefühl mit. Noten sind jedenfalls nicht alles. Standardformeln funktionieren nur selten, abgesehen von notwendigen Grundkompetenzen.

Für die Weiterentwicklung von Kompetenzen haben Sie auch das Technikum etabliert.

Auf einer meiner zahlreichen Kundenbesuchen in China, unter anderem bei einem dortigen Minister für Technologie und zusammen mit dem hochkarätigen Vertreter eines großen deutschen Automobilherstellers. Der war zwar Entscheidungsträger, es fehlte ihm jedoch die technische Kompetenz. Für solche Leute, aber auch fortgeschrittene Experten haben wir auf Basis unseres Know-hows Schulungen erstellt, die wir in unserem das Technikum anbieten. Dort wird punktuell Grundlagenwissen vermittelt, ebenso Weiterbildungen angeboten. Es zeigt unsere eigene Technologiekompetenz, gleichzeitig stärkt es unser Netzwerk, unsere Glaubwürdigkeit und unsere Partnerverbindungen. All dies in Seminaren, auch mobil vor Ort, und in praktischen Vertiefungskursen.

Vorbildlich. Nochmal zurück zum Internationalen. China ist besonders wichtig für Sie.

Dort waren und sind rund siebzehn Prozent unseres Unternehmensumsatzes im Verkauf angesiedelt.

In den heutigen Zeiten besonders spannend.

Und interessant, da für uns China kein billig produzierendes Land ist, sondern eines mit hohem Qualitätsstandard. Man schätzt zugleich unseren deutschen Produktionsstandort äußerst hoch ein. Neben China spielen bei uns auch Auslandsmärkte wie Portugal, Italien und Spanien jeweils mit Auslandsniederlassungen eine Rolle, zusätzlich etliche Handelsvertretungen in weiteren Ländern.

Lange Zeit galt, dass China viele deutsche Produkte nachbaut. Auch wegen der großen Wertschätzung unserer Qualität. Gilt das ‚Made in Germany‘ immer noch als Gütebeweis?

China steht schon lange nicht mehr nur für Billigware. Dennoch genießt jedenfalls unser Unternehmen wegen der kompromisslosen Be-

VITA

Christen J. Merkle, geboren 1968, ist Gesellschafter und Geschäftsführer der AHP Merkle GmbH. Gemeinsam mit seiner Ehefrau Katrin leitet er die Geschäfte des Familienunternehmens. Bereits im Alter von 20 Jahren begann er seine Tätigkeit im elterlichen Unternehmen, welches Ende der 1980er-, anfangs der 1990er-Jahre große finanzielle Schwierigkeiten hatte. Das war auch der Grund seines frühzeitigen Eintretens. Gemeinsam mit seinen Eltern stemmte er sich gegen die drohende Insolvenz, was ihm auch sieben Jahre später gelang. Das Unternehmen, das Hydraulikzylinder für die Branchen Werkzeug- und Formenbau, Maschinenbau, Stanzwerkzeugbau, Hydroforming und weitere entwickelt und produziert, hat interessante Lösungen in seinem breit gefächerten Produktportfolio. Die Entwicklung hat sich über die Jahre so gut entwickelt, dass man heute 54 Prozent des Umsatzes mit Exporten in die EU, nach China, USA, Mexico, Indien und weitere Länder macht. Wichtige Neuentwicklungen sind der Verriegelungszyylinder und der Elektro-Hydraulische Linearantrieb.

tonung und Durchführung höchster Verlässlichkeit und bester Qualität eine unerreichte Hochachtung, für die man auch entsprechende Preise zu zahlen bereit ist. Leider hat der Abgasskandal innerhalb der Automobilindustrie unserem Land und seinen Firmen unendlich geschadet. Wir selbst sind allerdings der Beweis dafür, dass Vertrauen und Produktgüte keine Kompromisse kennt und kennen darf. Das ist auf lange Sicht ein Umsatzgarant. Auch in schwierigen Zeiten.

Gern noch ein paar Details zur Geschichte Ihres Unternehmens.

Durch den wirtschaftlichen Einbruch nach dem Kollaps des Ostblocks verloren wir in den 1990er Jahren rund 30 Prozent unseres Umsatzes. Dies war der Moment, in dem wir begannen, auf die genannten Blockzylinder zu setzen. Ich selbst bin schon mit 20 ins Unternehmen eingestiegen. Damals aus finanziellen Gründen, auch wenn ich zunächst andere Pläne gehabt hatte. Aber ich musste ran, in der drohenden Insolvenz war jede Kraft aus der Familie notwendig. Dann kamen Erweiterung und Umzug im Jahr 2010 von damals 100 Mitarbeitern auf inzwischen 250. Daneben auch immer wieder Weiter- und Neuentwicklungen, zum Beispiel jüngst der elektro-Hydraulische Linearantrieb.

Für all dies wurden Sie vielfach ausgezeichnet.

Interessant sind nur die Preise, die man sich nicht direkt oder indirekt kaufen kann. Schön fand ich den Großen Preis des Mittelstandes. Dafür muss man wirklich was geleistet haben. Jede Bestellung eines Kunden beweist mir allerdings noch viel mehr die Wertschätzung, die wir unternehmerisch genießen.

Sie sind auch über Ihre Stiftung gesellschaftspolitisch aktiv.

Meine Mutter sah in den 1990ern viel Elend in der Ukraine, daraufhin gründete sie 2002 die Stiftung. Nach Ausbruch des Krieges konnten wir – meine Frau und ich – inzwischen etliche hunderttausend Euro zur Bekämpfung all der persönlichen Armut und zur medizinischen Versorgung dort, konkret im Gebiet Lemberg, sammeln. Auch bei uns sind wir sozial aktiv. Meine Großmutter lernte uns einen Leitspruch: „Wir geben nicht, weil wir haben, sondern wir haben, weil wir geben.“ Dem folgen wir nur zu gerne. Und wir vermitteln das Prinzip unseren eigenen Leuten. Unsere Azubis müssen im ersten Lehrjahr eine Woche lange beim Freiburger Essenstreff mit der Essensausgabe für Obdachlose arbeiten.

Bravo. Der Mensch zählt bei Ihnen. Und Sie leben dieses Prinzip konsequent. Auch innerhalb der Familie.

Wir haben sechs Kinder, fast zwangsläufig bleibt immer zu wenig Zeit. Immerhin versuchen wir, mangelnde Quantität durch Qualität auszugleichen.

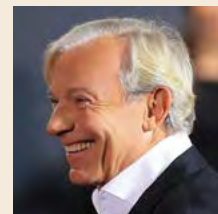
Freizeit nur für sich allein bleibt da vermutlich nur wenig.

Das stimmt. Vieles empfinde ich allerdings als wohltuenden Ausgleich zum manchmal anstrengenden Unternehmensalltag. So zum Beispiel sonntags mein Engagement in einer Freikirche. Und schön ist auch, dass meine Frau und ich in der Firma seit über 15 Jahren eng und gut zusammenarbeiten.

Für heute mein Dank für das Gespräch.



Standort der AHP Merkle GmbH in Gottenheim.



Das Gespräch führte der Medienexperte Prof. Dr. Jo Groebel



AHP Merkle GmbH

Rechtsform: GmbH

Gründung: 1973

Hauptsitz: Gottenheim (Baden-Württemberg)

Geschäftsführer: Christen und Katrin Merkle

Mitarbeitende: 250

Umsatz: 45 Millionen

Branche: Hydraulik, produzierendes Gewerbe

Produkte: Hydraulikzylinder

Webseite: www.ahp.de