



„Idealerweise mache ich mich überflüssig“

Erik Petraschek kaufte Heuschkel Druckguss und modernisierte es erfolgreich

VON MICHAEL VEHRESCHILD, KLEVE

War dies ein mitentscheidender Tag für die erfolgreiche Entwicklung von Heuschkel Druckguss? Möglicherweise. Aber auf jeden Fall war diese Begegnung ein echter Eisbrecher. Der neue Geschäftsführer und

Eigentümer Erik Petraschek reichte einem Mitarbeiter in der Produktion der Nürnberger Gießerei beim Rundgang durch die Hallen die Hand. Das Signal war eindeutig: Erik Petraschek suchte vom ersten Tag an den unmittelbaren Kontakt mit der Arbeitsebene. Dies war ein Mosaikstein von vielen, um die Firma

Heuschkel seit dem Jahr 2014 von Grund auf zu modernisieren.

Erik Petraschek wirkt heute mit Recht entspannt. Denn Heuschkel Druckguss ist auf dem richtigen Weg. Ein gutes Gefühl. Allerdings liegt hinter dem neuen Eigentümer und Geschäftsführer eine bewegte und aufregende Zeit, die er aber gemein-



Mittelfristig hätte es bei Heuschkel zu einer wirtschaftlichen Schieflage kommen können. Eigentümer Erik Petraschek hat deshalb konsequent auf Modernisierung gesetzt. Auch Kundenanfragen und Umsätze konnten so signifikant gesteigert werden.

sam mit dem Unternehmensbeirat Erich Josephs erfolgreich bewältigte (Bild 1). Wie haben die beiden das geschafft, Heuschkel so grundlegend zu verändern?

Kein „weiter so“

Als Petraschek Heuschkel übernimmt, schreibt die Gießerei schwarze Zahlen. Aber sie droht auch, wichtige Entwicklungssprünge zu verpassen. „Die Kunden

Bild 1: Hinter Geschäftsführer und Eigentümer Erik Petraschek sowie Beirat Erich Josephs liegt eine bewegte Zeit. Doch der Aufwand hat sich gelohnt: Heuschkel wurde erfolgreich modernisiert.



hatten sich weiter entwickelt, die Gießerei aber nicht in ausreichendem Maße. Mittelfristig wäre es zu einer Schieflage gekommen“, sagt er. „Die ehemaligen Eigentümer waren mit Herzblut dabei. Aber es fehlten ein Stückweit das notwendige Know-how und Erfahrungen im Umgang mit modernen Führungsstrukturen, Organisationsdesign, Prozessen und Digitalisierung. Heuschkel wirkte zu dem Zeitpunkt eher verwaltet als geführt.“

Doch Erik Petraschek lässt sich davon nicht abschrecken. Im Gegenteil: Er sieht das Potenzial von Heuschkel, glaubt an das Familienunternehmen und erwirbt es 2014. Um danach selbst die Geschäftsführung zu übernehmen und den Modernisierungsprozess zu beginnen. Der frühere Unternehmensberater schaut dazu genau hin: Wo liegen Defizite? Wo gibt es Optimierungsbedarf?

Zweite Führungsebene fehlte

Schnell wird klar – es gibt in vielerlei Hinsicht Verbesserungsbedarf. Bereits an seinem zweiten Arbeitstag bekommt der neue Eigentümer fünf Urlaubsanträge auf seinen Schreibtisch. Ein Geschäftsführer, der sich auch um jeden Antrag kümmert? Auch für kleinere Umstellungen in der Produktion wurden bisher die früheren Eigentümer gefragt, weil niemand sonst eine Entscheidungsbefugnis hat. Erik Petraschek sagt: „Uns wurde relativ schnell klar, dass alle Entscheidungen von der bisherigen Geschäftsführung getroffen worden sind. Eine zweite Führungsebene im Unternehmen gab es nicht. Das heißt aber auch: Wenn die Geschäftsführung nicht entscheiden konnte oder wollte, war Heuschkel nicht handlungsfähig. Das mussten wir ändern. Zum einen, um das Unternehmen auch ohne Präsenz der Geschäftsführung zu befähigen, Entscheidungen zu treffen. Und zum anderen, um so Zeit zu gewinnen, sich den strategischen Aufgaben zu widmen.“ Heute gibt

es für alle wesentliche Bereiche Abteilungsleiter, die über eigene Entscheidungsspielräume verfügen.

Erik Petraschek muss und will nicht alles entscheiden. Dennoch zeigt er sich, gerade in den ersten Jahren, sehr präsent in den Hallen. „Wir haben uns als Geschäftsführung nahbar gemacht, indem wir praktisch täglich in der Produktion greifbar sind.“ Zum Beispiel dabei, den hohen Ausschuss von 50 Prozent an einem Teil zu verringern. „Wir haben gemeinsam mit den Mitarbeitern versucht, dieses sinnvoll zu verbessern (Bild 2). Am Ende konnten wir den Ausschuss auf unter zehn Prozent drosseln. Unser Ziel ist es, das Know-how jedes einzelnen optimal zu nutzen. Nicht nur der Führungskräfte, sondern auch jedes einzelnen Arbeiters.“

Kultur der Offenheit und Akzeptanz

Ein wichtiger Vorteil der neuen zweiten Führungsebene und einer selbstständig agierenden Organisationsstruktur: „Ich habe jetzt Luft, um Strategien zu entwickeln oder um Entscheidungen zur Ausrichtung



Bild 2: Maßarbeit ist gefragt: Heuschkel arbeitet kontinuierlich an der Prozessoptimierung.



Bild 3: Nur mit motivierten Mitarbeitern sind bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. Eine offene Unternehmenskultur ist daher auch für Heuschkel unverzichtbar.

und zu Investitionen zu treffen.“ Also für das Kerngeschäft eines Geschäftsführers. „Idealerweise mache ich mich ansonsten selbst überflüssig.“ Damit das funktioniert, haben Erik Petraschek und Erich Josephs einen pro-aktiven Austausch der jeweiligen Bereiche und ihrer Leiter etabliert (**Bild 3**). „Wir setzen auf offene Kommunikation, so entsteht ein echtes Miteinander zwischen den Abteilungen und gegenseitige Akzeptanz. Es bedarf einer solchen Unternehmenskultur, damit bei Veränderungen auch alle mitziehen.“ Womit die neue Unternehmensleitung Ängste zerstreuen konnte. Befürchtungen der Mitarbeiter, wie beispielsweise bevorstehende Entlassungen und die Streichung des Weihnachtsgeldes, erwiesen sich als unbegründet. Im Gegenteil: 2015 wurde die erste Weihnachtsfeier überhaupt gefeiert. Und für dieses Jahr ist ein Sommerfest geplant.

Faktisch kein Vertrieb

Doch es gab noch weit mehr Baustellen. Sie galt es mit hoher Geschwindigkeit zu beheben und dabei die Komfortzone zu verlassen. „Das war für die Mitarbeiter nicht immer nur Zuckerschlecken.“ Doch sie ziehen mit. „Auch, weil wir immer unsere Vision verdeutlicht und offen darüber gesprochen haben“, sagt Erik Petraschek. Eine dieser Baustellen war der Vertrieb. „Vertriebsplanung, strategischer Aufbau und Pflege von Kundenbeziehungen und Neuakquisitionen, aber auch Vertriebsmitarbeiter – das gab es nicht“, erinnert sich Erik Petraschek. Er

Bild 4: Zur Modernisierung von Heuschkel gehörte auch der Aufbau eines strategischen Vertriebs, der langfristiges Wachstum sichert.



Bild 5: Für eine Modernisierung unerlässlich ist die Verbesserung der Produktionsabläufe.



baute ein Kundenmanagement auf, stellte Vertriebsmitarbeiter ein, machte die Preiskalkulation attraktiv und transparent. Bei Bedarf könne man heute innerhalb von 24 Stunden ein Angebot unterbreiten – und das ohne bei jedem Angebot auch die Geschäftsführung mit einzubeziehen.

Der Erfolg gibt ihm Recht. Der Vertriebsaufbau führte 2016 zu 190 Prozent mehr Anfragen als im Vorjahr (**Bild 4**). Der Umsatz stieg seit Ende 2013 um 62 Prozent auf 17,2 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2016 und schlug sich auch bei der Mitarbeiterzahl nieder, die gleichzeitig von 82 auf 90 plus 20 bis 25 Leiharbeiter stieg.



Bild 6: Auch wenn schon viel erreicht wurde – Heuschkel sieht den Unternehmensumbau als ständigen Prozess.

Wertschöpfungskette entscheidend

Das Kundenportfolio wurde neu strukturiert, breiter aufgestellt. Keine Branche wird ausgeschlossen. „Entscheidend ist die Wertschöpfungskette“, so Erik Petraschek. Heute wird Heuschkel nicht mehr als Lohngießer wahrgenommen, sondern als Problemlöser. „Wir werden von Beginn an bei der Produktentwicklung einbezogen.“ So berät Heuschkel die Kunden technisch bereits bei der Gießbarkeit der Ideen und fertigt Prototypen – unter anderem mit 3-D-Metalldruck. Heuschkel stellt außerdem Formen und Werkzeuge selbst her, bearbeitet anschließend den Guss, veredelt die Oberflächen und montiert die Produkte bei Bedarf zu Baugruppen, die direkt ans Band geliefert werden.

Ein wichtiges Werkzeug hierbei ist das neue ERP-System, das Einkauf, Produktion und Auftragseingang elektronisch erfasst. Wobei zunächst das alte System ausgewechselt werden musste, weil es ungeeignet war und große Lücken bei den Stammdaten aufwies. Heute ermöglicht das neue System „einen massiven Qualitäts- und Zuverlässigkeitsschritt“. Das nehmen auch die Kunden so wahr und platzieren verstärkt neue Anfragen und Aufträge.

Fehlende Gusspezialisten

In den Fokus nahmen Erik Petraschek und Erich Josephs außerdem Abläufe und Qualität des Produktionsprozesses, der eine große Überraschung barg (**Bild 5**). „Obwohl Heuschkel eine Druckgießerei ist, arbeitete hier bei meinem Eintritt kein einziger ausgebildeter Druckgusspezialist.“

Eine missliche Situation, die Petraschek und Josephs änderten. Mittlerweile vereint das Unternehmen durch die

Heuschkel: Aus Erfahrung gut

PIONIER DER DRUCKGUSSTECHNIK: Heuschkel Druckguss kann auf eine über hundertjährige Erfahrung zurückblicken: 1911 wurde das Unternehmen als vierte deutsche Druckgießerei von Max Heuschkel in Nürnberg gegründet. Es gilt als Pionier in der Druckgusstechnik. Das Unternehmen wurde vor der Übernahme durch Erik Petraschek in der vierten Generation der Familie geführt. Heuschkel ist heute ein klassischer deutscher Mittelständler im produzierenden Gewerbe.

Zum Portfolio gehört der Aluminium- und Zinkdruckguss mit hausinterner Nachbearbeitung und Montage. Heuschkel fertigt einfache Standard- genauso wie Präzisionsdruckgussteile. Seit 2014 ist Erik Petraschek Eigentümer und Geschäftsführer der Druckgießerei, die derzeit rund 90 Mitarbeiter (plus 20 bis 25 Leiharbeiter) beschäftigt und 2016 einen Umsatz in Höhe von 17,2 Millionen Euro erwirtschaftete.

Einen Schwerpunkt bildet zwar die Fahrzeugindustrie, dennoch legt Heuschkel Wert auf einen Mix an unterschiedlichen Branchen. Nach der Neuausrichtung des Unternehmens arbeitet die Geschäftsführung an der Optimierung aller bestehenden Bereiche. Zu den nächsten Schritten gehört etwa das Aufgreifen von Trends in den Kundenbranchen, wie zum Beispiel E-Mobilität und intelligente Kfz-Lichtsysteme, sowie die Identifikation strategischer Handlungs- und Wachstumsfelder. Für das Unternehmen fordert Geschäftsführer Erik Petraschek einen Pioniergeist wie zu Gründerzeiten.

Der neue Eigentümer, Erik Petraschek, war zuvor auch als Unternehmensberater tätig und hat Unternehmensrestrukturierungen von der Pike auf gelernt.

Beschäftigung von Druckgusspezialisten mehr als 160 Jahre Druckgusskompetenz. Die Produktionsabläufe konnten nun umgebaut werden. Und seit 2016 ist Heuschkel erfolgreich mit dem Qualitätsprädikat TS16949 zertifiziert. „Ohne den Umbau der Produktion auch mit Hilfe der Druckgusspezialisten hätten wir diese Zertifizierung nicht erhalten.“

Neue Investitionen stehen bereits an, um Heuschkel noch besser auf dem Markt zu positionieren. Denn schließlich soll mittelfristig ein Jahresumsatz von 20 bis 25 Millionen Euro erzielt werden. „Wir beginnen in diesem Jahr, den Maschinenpark zu erneuern und zielgerichtet zu ergänzen“, erläutert der Heuschkel-Geschäftsführer. „Unsere bestehenden Maschinen funktionieren zwar prächtig, aber hier werden wir mit Innovationen wie zum Beispiel Mikrosprühen und laminarem Druckguss dafür sorgen, dass wir weiter an Wettbewerbskraft zugewinnen.“ Außerdem sollen – auftragsabhängig – die Räumlichkeiten erweitert, die Simulationssoftware verstärkt und der CNC-Be-

reich ausgebaut werden. „Unser Anspruch ist es, als Innovator im Segment der mittelständischen Gießereien wahrgenommen zu werden, der Kunden Qualität, Prozesssicherheit und Know-how der großen Marktbegleiter bietet, gleichzeitig aber die Flexibilität und Entscheidungsfreude der mittelständischen Strukturen nutzt.“

Wandelbar bleiben

Doch der Umbau bleibt ein ständiger Prozess. „Die Modernisierung hat Heuschkel zu einem Unternehmen gemacht, das weiß, wie man Veränderung managt und zu seinem Vorteil gestaltet (**Bild 6**). Dabei bleiben wir nicht auf der Stelle stehen, sondern müssen auch in Zukunft die pragmatische Haltung bewahren, uns jederzeit erneut verändern und weiter entwickeln zu können“, betont Erik Petraschek. Ein Leitmotiv, das auch für andere Unternehmen Pate stehen könnte. Für Heuschkel Druckguss war es der Königsweg zum Erfolg.

Nachgefragt: Wir setzen auf Sprints

Erik Petraschek, Eigentümer von Heuschkel Druckguss, im Gespräch mit der GIESSEREI. Die Zukunft kann kommen – der neue Eigentümer und Geschäftsführer Erik Petraschek modernisierte Heuschkel Druckguss erfolgreich. Dabei lagen die Tücken oftmals im Detail. Welche galt es aufzulösen, woran drohte die ambitionierte Erneuerung zu scheitern und wo sieht Erik Petraschek das Nürnberger Unternehmen in einigen Jahren? Ein Gespräch mit dem Modernisierer von Heuschkel Druckguss.

Gab es einen Moment, in dem Sie an dem Kauf von Heuschkel gezweifelt haben?

Ja, als ich das Unternehmen übernommen hatte, arbeitete kein einziger ausgebildeter Druckgusspezialist bei Heuschkel. Ich muss gestehen, hätte ich dies beim Kauf gewusst, hätte ich das Risiko noch einmal anders bewertet.

Bei der Modernisierung von Heuschkel Druckguss gab es mehrere Baustellen. Wie schnell ließen sich Lösungen finden?

Wir haben bei der Modernisierung auf Gleichzeitigkeit und Geschwindigkeit als Handlungsmaximen gesetzt. Aus unserer Sicht ein Muss, denn alles hängt voneinander ab und ist miteinander verknüpft. Da können Sie nur schwer erst das eine und dann das andere machen, denn häufig greifen die Ergebnisse dann nicht ausreichend ineinander. Oder die Erneuerung von Bereich A ist schon wieder veraltet, wenn Sie mit B fertig sind. Und wenn sie einmal mit der Erneuerung angefangen haben, Führungskräfte und Mitarbeiter gleichzeitig stark zu fordern, aber auch intensiv zu motivieren, dann dürfen Sie diese Schwungmasse nicht verlieren. Daher haben wir bei der Geschwindigkeit keine Kompromisse gemacht. Wir setzen auf Sprints.

Ließ sich Ihr Unternehmen von innen heraus modernisieren oder war Unterstützung von außen notwendig?

Die neuen Abteilungsleiter haben wir überwiegend aus großen Familienbetrieben und Konzernstrukturen rekrutiert. Dies war allein schon wichtig, um mehr Gießereikompetenz ins Unternehmen zu bekommen. Wir brauchten Mitarbeiter, die das Know-how und die Erfahrungen, die sie bei ihren bisherigen Arbeitgebern erworben haben, bei Heuschkel einbringen. Damit sie neue Ideen, neue Ansätze in das Unternehmen hereintragen. Schnell haben auch die bewährten Mitarbeiter

gemerkt: Von denen können wir lernen und uns entwickeln. Heute gibt es hierfür eine breite Akzeptanz. Auch einige bereits bestehende Mitarbeiter konnten wir so zu Führungskräften befördern.

Ein Vertrieb musste erst aufgebaut werden. War die Verhandlung mit großen namhaften Kunden für die Mitarbeiter eine Herausforderung?

Tatsächlich fehlte den Mitarbeitern die Selbstverständlichkeit in der Interaktion mit großen Namen, da nur die alte Geschäftsführung zu ihnen Kontakt hatte. Aber mein Beirat Erich Josephs und ich kennen sowohl die Welt der Konzerne als auch des Mittelstands. Wir haben den Mitarbeitern daher zeigen können, dass man auch als ‚kleiner Nürnberger Betrieb‘ stets auf Augenhöhe mit diesen Kunden sprechen kann. Nur weil wir ‚kleine‘ Zulieferer sind, agieren wir dennoch sprachlich, inhaltlich und qualitativ auf Augenhöhe. Eine kluge Angebotskalkulation ist für mich ein Schlüsselfaktor, um dem Kunden selbstbewusst entgegenzutreten zu können.

Früher wurden Produkte mitunter zu teuer bezogen. Sie haben durch eine Produktkostenanalyse beim Einkauf schließlich Kostensenkungen erzielt. Wie nahmen Ihre Lieferanten Ihre veränderten Preiserwartungen auf?

Durch diese Analyse haben wir die bezogenen Waren und Dienstleistungen in ihre Einzelbestandteile zerlegt. Welche Kostenfaktoren stecken wirklich in einer Maschine? Das hat uns ermöglicht, sehr rationale Verhandlungen mit unseren Lieferanten führen zu können und Kostensenkungen objektiv zu begründen. Denn es war von entscheidender Bedeutung für uns, trotz Kostensenkungen unsere Lieferanten nicht zu verprellen, sondern sie als langfristig-strategische Partner zu gewinnen.

Gab es einen gefährlichen Knackpunkt bei der Modernisierung?



Am weitesten hat uns das bestehende ERP-System zurückgeworfen. Das System hatte große Lücken. Diese Situation war extrem gefährlich, da in Zukunft voll auf die elektronische Abwicklung der Prozesse gesetzt werden sollte. Dank meines Beraterkollegen Erich Josephs, der viel Erfahrung mit aus dem Ruder gelaufenen IT-Projekten hat, konnte das System gerettet und so weiterentwickelt werden, dass wir es als Grundlage für eine Excel-basierte Planung verwenden konnten.

Reicht die personelle Aufstellung bei Heuschkel Druckguss aus?

Personell werden wir uns in den nächsten eineinhalb Jahren selektiv verstärken, um unser Wachstum zu sichern. Wir suchen immer gute Mitarbeiter in Vertrieb, Konstruktion und Projektmanagement, aber auch in der Gießerei und der CNC-Bearbeitung.

Etwas breiter gedacht – was sind Ihre Ziele über Heuschkel Druckguss hinaus?

Wir können uns vorstellen, weitere Akquisitionen im Gießerei-Umfeld vorzunehmen. Das passt auch zur Strategie unserer Mutter Auxeos, die in den nächsten Monaten passende Unternehmen erwerben möchte. Dabei wird ein gesunder Branchen-Mix angestrebt.