



# moment<sup>®</sup>

## Vertrieb und Logistik

Bremsen ist  
leichter als  
anfahen

## Produktion in Krisenzeiten

Gescheitert,  
geglückt,  
gelernt

## Die richtige Lösung entscheidet

Die neue Flexibilität  
in der Fassaden-  
gestaltung



# Flexibilität

**Schlüsselkompetenz in der Krise**

Mit Geschäftsbericht



**Herausgeber**  
EJOT Holding GmbH & Co. KG  
Im Herrengarten 1  
D-57319 Bad Berleburg  
Telefon +49 2751 529-0  
www.ejot.de

**Redaktion**  
Wiebke Bernshausen  
Andreas Blecher  
Annemarie Bremer  
Carina Grebe  
Christian F. Kocherscheidt  
Lars Schröder  
Andreas Wolf

**Gestaltung**  
reaze GmbH,  
Siegen

**Druck**  
Vorländer GmbH & Co. KG,  
Siegen

**Copyright**  
Alle im Magazin veröffentlichten Beiträge (Texte, Fotos, Grafiken, Logos und Tabellen) sind urheberrechtlich geschützt. Das Copyright liegt bei der EJOT Holding GmbH & Co. KG sofern dies nicht anders gekennzeichnet ist. Nachdruck, Aufnahme in Datenbanken, Onlinedienste und Internetseiten sowie Vervielfältigung auf Datenträgern sind nur nach vorheriger schriftlicher Genehmigung durch die EJOT Holding GmbH & Co. KG gestattet.

**Erscheinungsweise**  
moment erscheint halbjährlich

**Bezug**  
Telefon +49 2751 529-0 oder unter  
www.ejot.de

Titelbild: reaze GmbH, Siegen

Liebe Partner der EJOT Gruppe,

in diesen Tagen jährt sich für die meisten von uns die Zeit, die wir unter dem Eindruck der COVID-19-Krise verbringen. Ein Jahr, das die wenigsten von uns sich hätten vorstellen können oder gar darauf vorbereitet waren. Es hat vielen von uns eine Achterbahn der Gefühle beschert. Vom ersten „Unwohlsein“ beim Herannahen der Pandemie, über ernste Sorgen um die eigene Gesundheit oder die unserer Lieben, wirtschaftliche Ängste bis hin zu den Gefühlen der Vereinsamung und des Verlusts vieler Selbstverständlichkeiten. Alle Regionen und Länder waren zeitlich gestaffelt betroffen, hatten mal das Gefühl, dem Virus standgehalten zu haben und blickten dann doch wieder in Abgründe sprunghaft steigender Inzidenzzahlen, steigender R-Werte und anderer Vokabeln, die wir früher nicht kannten und die uns nun leicht von den Lippen kommen. Und mittlerweile kennen die meisten von uns auch jemanden, der an – oder mit – COVID-19 verstorben ist.

Unsere Unternehmensgruppe ist, vergleichsweise, gut durch diese Krise gekommen, was wir uns im 2. Quartal 2020 so noch nicht haben vorstellen können. Wenn Auftragsbestände, wie in der letzten Märzwoche des Vorjahres, in der Automobilindustrie storniert oder in die ferne Zukunft verschoben wurden, blickt man mit großen Sorgen in die Zukunft. In dieser Zeit haben wir alle viel gelernt. Wir haben Hygieneregeln übernommen, Schichten getrennt und uns auf den Erhalt unserer Lieferfähigkeit konzentriert und mit dem nötigen Quäntchen Glück ist es uns gelungen, unseren Kunden ein zuverlässiger Partner zu bleiben. Dies ging von der Kommunikation mit unseren Kunden und Lieferanten über neue digitale Kanäle bis hin zur Flexibilität in Produktion und Lieferkette. Dieses Thema haben wir deshalb zum Schwerpunkt dieser Ausgabe des (Dreh-) moments gemacht. Wir berichten, vor welchen Aufgaben wir standen und wie wir sie angegangen sind. Eine zentrale Frage ist dabei, wie nachhaltig und krisensicher ist unsere Lieferkette und was können wir unternehmen, um diese Kette weiter zu sichern.

*“Come gather 'round people  
Wherever you roam  
And admit that the waters  
Around you have grown  
And accept it that soon  
You'll be drenched to the bone  
If your time to you is worth savin'  
And you better start swimmin'  
Or you'll sink like a stone  
For the times they are a-changin'”*

Dieses Lied Bob Dylan's ist eines meiner Lieblingslieder. Es erinnert daran, dass unsere Welt sich ständig verändert und wir uns darauf vorbereiten und anpassen sollten. Leicht gesagt und geschrieben, aber wir müssen gemeinsam daran arbeiten, dass uns dies auch weiterhin gelingen wird.

Haben Sie Anregungen? Kritik oder Feedback? Wir sind gespannt auf Ihre Reaktion. Sprechen Sie unsere Mitarbeiter an oder schreiben Sie uns (moment@ejot.de).

Es grüßt Sie

Ihr

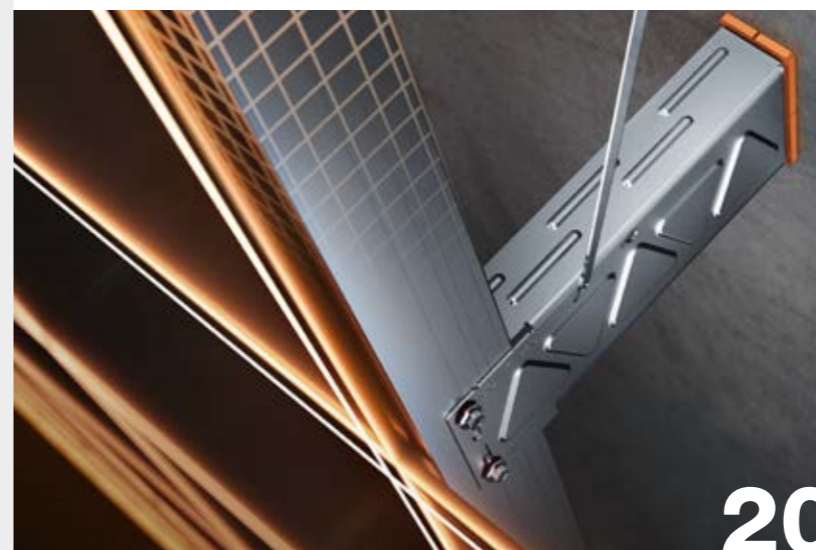
Christian F. Kocherscheidt  
Geschäftsführer



14



16



20

**4 Momente**

- >> KERI Anker – Zur nachträglichen Sicherung von Dreischichtenplatten
- >> EJOT gewinnt DETAIL Product Award
- >> ejotherrm® Schraubdübel S1 short
- >> ALtracs® Plus für modulare LED-Lichtlösung
- >> Messestand auf den virtuellen bauTagen
- >> Klimaneutraler Grünstrom
- >> Tarif-Transformation in Tambach

**Titel**

**8 Supply Chain Management**

Zukunftssicher und resilient durch Digitalisierung?!

**14 Lieferketten auf dem Prüfstand**

Die Covid-19-Pandemie hat globale Lieferketten vielerorts unterbrochen und zu „schwerwiegenden Beeinträchtigungen“ geführt.

**16 Bremsen ist leichter als anfahren**

Reaktionsschnell und flexibel bleiben war das Gebot der Stunde im Corona-Jahr 2020

**18 Nachgefragt**

Krisenbewältigung: Gescheitert, geglückt, gelernt – Fragen an Dr. Wilfried Pinzl

Im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Standards – Fragen an Michaela Klein-Schmidt

**20 Die richtige Lösung entscheidet**

Warum Flexibilität die Kaufentscheidung maßgeblich beeinflussen kann

Die neue Flexibilität in der Fassadengestaltung

**24 Teamwork für den Kunden**

Interview mit Dipl.-Ing. Michael Amos, zukünftiger Leiter der Vertriebsdivision V.

**26 EJOT goes digital**

Online-Schulungsangebote der Construction und Industrial Division

**28 Ausbildung statt Bildungsaus**

Die Pandemie führt zu neuen Methoden und Formaten in der Ausbildung

**30 Geschäftsbericht 2020**

- 32 Kennzahlen
- 34 Lagebericht
- 40 International
- 42 EJOT Gruppe
- 43 Management

# KERI Anker – Zur nachträglichen Sicherung von Dreischichtenplatten

Für Gebäude der 1970er und 1980er Jahre, die in der Plattenbauweise mit mehrschichtigen Wandfertigbauteilen aus Beton errichtet wurden, besteht mittlerweile ein umfassender Sanierungsbedarf. Der wichtigste Schritt, bevor eine neue Fassade aufgebracht werden kann, stellt dabei die Sicherung der Wetterschale dar. Hierfür eignet sich das EJOT KERI-System hervorragend.

Der KERI Anker aus nichtrostendem Stahl (A4) besteht aus einem Doppelkonusbolzen und zwei Spreizhülsen. Er dient zur Übertragung von Querlasten aus den Wetterschalen der dreischichtigen Außenwandplatten und bietet einen vertikalen Lastabtrag der bestehenden Bausubstanz und des neuen Fassadensystems.

Bei dem KERI Anker handelt es sich um ein bauaufsichtlich zugelassenes Befestigungsmittel zur nachträglichen Sicherung von dreischichtigen Wetterschalen.

Erfahren Sie mehr unter [www.ejot.de/bau/keri-anker](http://www.ejot.de/bau/keri-anker)



## EJOT gewinnt DETAIL Product Award

EJOT überzeugte Jury und Leser und konnte sich bei der Abstimmung des DETAIL Product Awards 2020 für das Unterkonstruktionssystem CROSS-FIX® für die vorgehängte hinterlüftete Fassade (VHF) durchsetzen und so die begehrte Auszeichnung gewinnen. Mit dem DETAIL Product Award zeichnet die renommierte Architekturfachzeitschrift DETAIL in Kooperation mit archipinion innovative Bauprodukte, Systeme und Materialien aus. Die Produkte wurden insbesondere nach den Kriterien Gestaltung, Innovationscharakter, Funktionalität, Nachhaltigkeit und Integrationsfähigkeit bewertet.



## ejothem® Schraubdübel S1 short

### Zur sicheren Befestigung dünner Dämmstoffplatten

Wenn dünne Fassadendämmplatten zum Beispiel bei der Sanierung denkmalgeschützter Gebäude oder auch in Fensterlaibungsbereichen zum Einsatz kommen, ergeben sich zusätzliche Anforderungen an Tellerdübel. Insbesondere die Unterkopfgeometrie des Dübels spielt eine wesentliche Rolle. Der neue Schraubdübel ejothem® S1 short überzeugt mit kurzem Unterkopfbereich und minimaler Verankerungstiefe, um besonders dünne Dämmstoffplatten sicher zu befestigen.



ALtracs® Plus

# Selbstfurchendes Multitalent für modulare LED-Lichtlösung



TRILUX Mirona Fit LED-Modul – Ideale Lichtlösung für anspruchsvolle Umgebungen und minimale Dimensionen mit maximaler Power

Den in Industrie- und Sporthallen oftmals vorherrschenden, rauen Bedingungen müssen nicht nur die darin befindlichen Produktionsanlagen standhalten, auch auf die Beleuchtung in den Hallen muss jederzeit Verlass sein. TRILUX aus Arnsberg hat mit der Mirona Fit LED eine Lichtlösung für diese anspruchsvollen Umgebungen entwickelt. Diese Leuchte wird beispielsweise in den Hallen von Airbus in Bremen für den Raketenbau in 52 Metern Höhe eingesetzt. Mit einer Lebensdauer von 50.000 Stunden ist sie sehr langlebig und verursacht kaum Wartungsaufwand im Betrieb. Aufgrund des modularen Aufbaus lässt sich diese Leuchtenserie individuell anpassen und sorgt in allen Bereichen mit einer hohen Lichtqualität für Arbeitssicherheit.



ALtracs® Plus mit Conlok® Unterkopfprofilierung – Sichere Verbindung der LED-Module mit der Trägerstruktur der Leuchte

Ein wichtiger Faktor für die Robustheit dieser Lichtlösung ist die eingesetzte Verbindungstechnik für das Fügen der LED-Module mit der Trägerstruktur der Leuchte. Da bei dieser anspruchsvollen Anwendung eine direkte Verschraubung in die gegossenen Löcher einer Aluminium-Gusslegierung vorgesehen ist, kam die selbstfurchende ALtracs® Plus Schraube zum Zuge. Darüber hinaus musste die Verbindung zum Schutz gegen elektrischen Schlag eine dauerhaf-

te PE-Kontaktierung („Protective Earth“) sicherstellen. Dieser Schutz wird durch eine spezielle Unterkopfprofilierung bei den eingesetzten Schrauben erreicht. Diese Conlok® Unterkopfprofilierung erhöht auch die Dreh- und Löse Momente in der Schraubverbindung und gewährleistet damit auch einen ausreichenden Schutz gegen Vibrationen durch Stöße oder Schläge, wie sie insbesondere in Sporthallen auftreten können.

Messe

# Fachvortrag und digitaler Messestand auf den virtuellen bauTagen

Der Konradin-Verlag, einer der führenden Fachverlage in der Branche für Architektur, Innenarchitektur, Bau und Design, veranstaltete vom 11. bis 18. Januar 2021 die bauTage als Webkongress mit einer virtuellen Begleitausstellung. Rund 900 Besucher informierten sich im Rahmen der Veranstaltung über Produktneuheiten und Branchenthemen.



EJOt präsentierte sich mit einem Fachvortrag zum Thema „CROSSFIX® – Die moderne hinterlüftete Fassade“ und informierte auf einem digitalen Messestand über das innovative Unterkonstruktionssystem für die vorgehängte hinterlüftete Fassade (VHF).

Umweltschutz

# Klimaneutraler Grünstrom

Der Schutz der Umwelt und der nachhaltige Umgang mit Ressourcen gehören für EJOt zu den wichtigsten Aufgaben der Zukunft. Dazu zählt auch die kontinuierliche Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist die Umstellung auf Grünstrom für die EJOt Standorte in Deutschland. Mit der bei der DREWAG – Stadtwerke Dresden GmbH eingekauften Menge

von ca. 39 GWh/a (39.000.000 kWh/a) werden ca. 13.000 Tonnen CO<sub>2e</sub> eingespart. Der EJOt Standort in Ciasna/Polen hat die Umstellung beim Stromeinkauf bereits im vergangenen Jahr vollzogen. Hier werden für eine Menge von ca. 5,4 GWh/a (5.400.000 kWh/a) ca. 3.500 Tonnen CO<sub>2e</sub> eingespart. Verwendet wird klimaneutraler Strom aus 100 Prozent Wasserkraft.



Foto: iStock

# Tarif-Transformation in Tambach

## Anpassung von Arbeitszeit und Vergütung an NRW-Tarif



Für die 560 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des EJOt Produktionsstandortes in Tambach-Dietharz hat mit Beginn des Jahres 2021 ein neues Zeitalter begonnen: Seit dem 1. Januar gilt die 35-Stunden-Woche. Arbeitszeit und Vergütung werden an den in Nordrhein-Westfalen geltenden Tarifvertrag angepasst.

konnten,“ betont der geschäftsführende Gesellschafter der EJOt Gruppe, Christian Kocherscheidt.

Auf einen entsprechenden Haustarifvertrag hatten sich die beteiligten Tarifpartner IG Metall, Betriebsräte und Arbeitgeber im Dezember 2018 geeinigt. Darin war eine schrittweise Angleichung der Wochenarbeitszeit von 35 Stunden bis zum Jahr 2021 vorgesehen, beginnend mit der Absenkung auf eine 37-Stunden-Woche im Jahr 2019.

EJOt ist damit das erste Unternehmen in der Metall- und Elektroindustrie in Ostdeutschland, das diesen Schritt vollzieht. „Wir freuen uns, dass wir trotz der Corona-Krise die Angleichung von Löhnen und Arbeitszeit vollziehen

# Supply Chain Management

## Zukunftssicher und resilient durch Digitalisierung?!

**S**olch drastische Einschnitte belegen die Erfahrung, dass die Logistik als sogenannter „Hygienefaktor“ oft erst wahrgenommen wird, wenn sie nicht funktioniert. Gleichzeitig bietet das den Anlass für Unternehmensentscheider, Entwicklungen der Vergangenheit gründlicher zu hinterfragen, um daraus Verbesserungen für die Zukunft abzuleiten. Für das Supply Chain Management – also die Gestaltung und den Betrieb der Lieferketten – stellen sich sowohl aus aktuellem Anlass aber auch aufgrund beobachtbarer Entwicklungen zwei Fragen:

- Was bedeutet der Trend eines stärkeren „grünen“ Bewusstseins in Gesellschaft und Politik für eine nachhaltigere, „grüne“ Logistik?
- Inwiefern können die oftmals in globale Lieferketten eingebundenen eigenen Produktionsnetzwerke resilienter (also belastbarer oder „wetterfester“) gegenüber Turbulenzen in Kunden- und Beschaffungsmärkten werden?

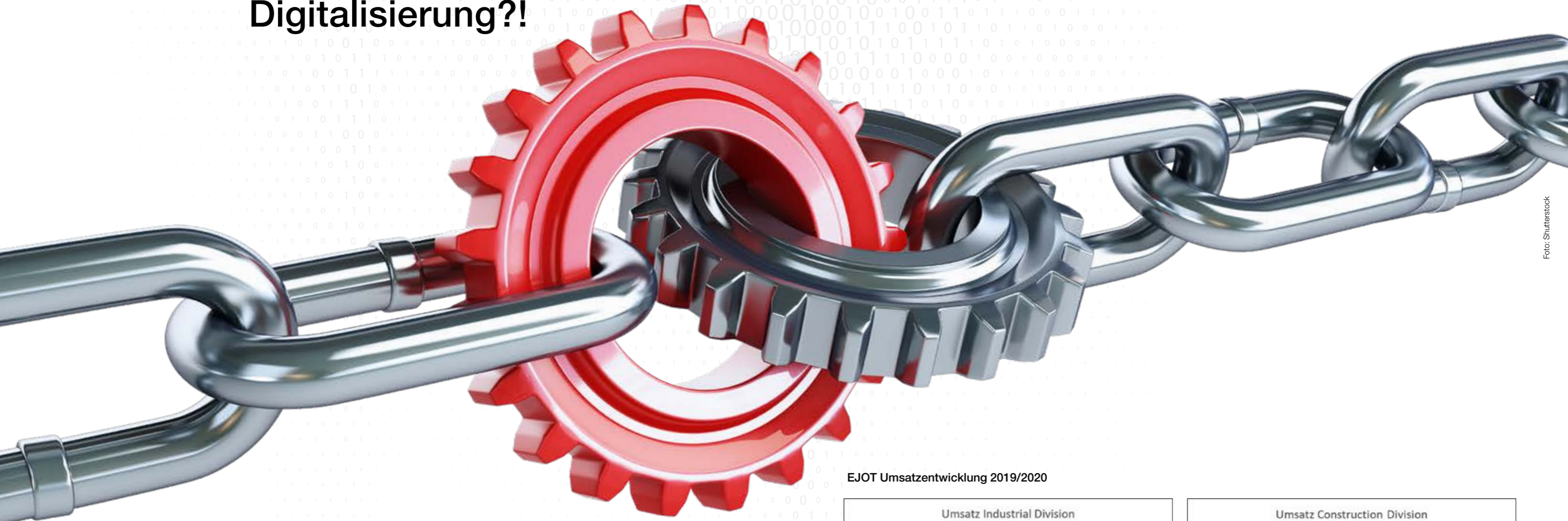
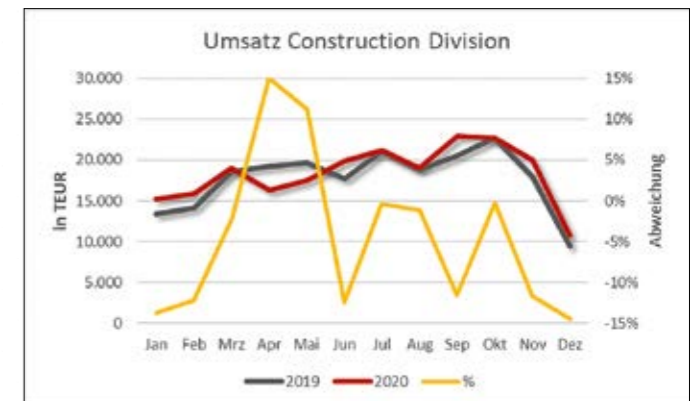
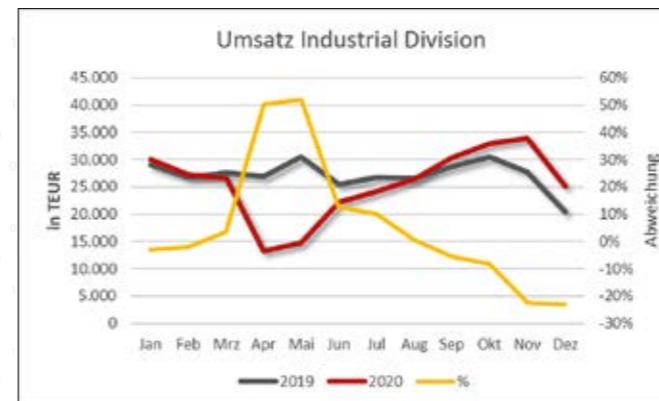


Foto: Shutterstock

Turbulente Zeiten rücken die Zuverlässigkeit wieder in das Bewusstsein der Entscheider. Die seit mittlerweile einem Jahr anhaltende Pandemie bietet hier ein eindrückliches Beispiel, wirbelt sie doch das Supply Chain Management kräftig durcheinander: Zerrissene Lieferketten verursachen Produktionsunterbrechungen, gestörte Warenkreisläufe bei Containern führen zu explodierenden Frachtraten, z. B. kostet ein Transport China – Europa aktuell ca. 10.000 \$ (anstatt der üblichen 2.500 - 2.800 \$) und auch die Kundenbestellungen weichen deutlich von den Vorjahres- bzw. Planwerten ab.

>>Text: Dr. Hans-Hermann Wiendahl, Martina Schiffer, Fraunhofer IPA

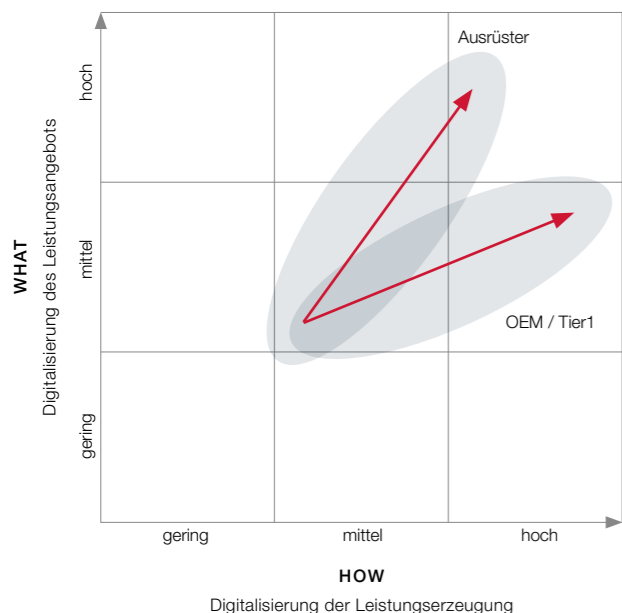
EJOT Umsatzentwicklung 2019/2020



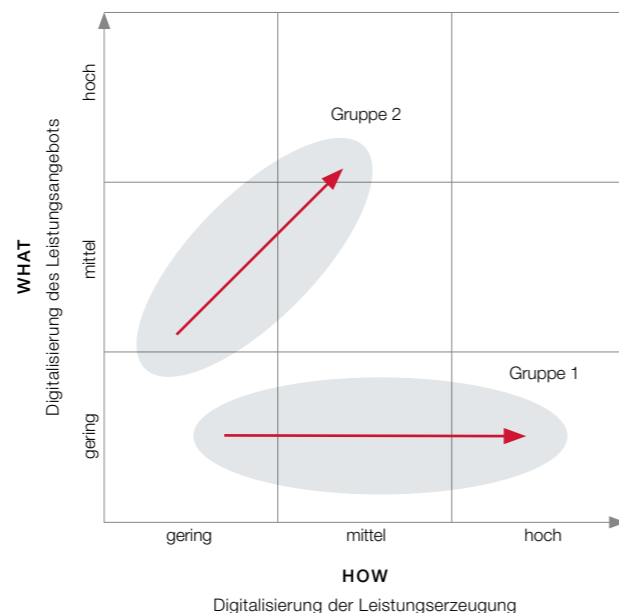
Grafik 2

Digitale Entwicklungspfade Automobil- und Maschinenbau

A. Entwicklungspfade OEM / Tier 1 sowie Ausrüster



B. Entwicklungspfade Tier 2/n-Zulieferer



Der erste Teil des Beitrags beleuchtet die Digitalisierungsaktivitäten der Unternehmen aus der Sicht der Taktgeber der Supply Chains und erläutert die heute erkennbaren Muster der digitalen Entwicklungspfade der OEM und ihrer Zulieferer. Der zweite Teil gibt eine Prognose auf das zukünftige SCM, und zwar sowohl auf gleichbleibende als auch auf erwartete Veränderungen.

Digitale Entwicklungspfade

Die Digitalisierung von Produkten und Prozessen ist seit Jahrzehnten ein grundlegender Veränderungstreiber der produzierenden Unternehmen und rückte unter dem Stichwort Industrie 4.0 in den letzten Jahren in das öffentliche Bewusstsein. Hierfür sollten sich Unternehmen mit der Fragestellung einer wirkungsvollen Digitalisierungsstrategie auseinandersetzen. Die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie unterscheidet zwei grundlegende Perspektiven:

- Die Digitalisierung des **Leistungsangebots** (what) betrachtet die Frage: „Welche Produkte und Dienstleistungen werden dem Kunden angeboten?“ Dies umfasst die inhaltlichen Perspektiven Smart Product und Digital Services. Ein Beispiel wäre die „schlaue Schraube“ mit zwei offensichtlichen Anwendungsfällen: Erstens das Überwachen des Einschraubens, was heute oft die verwendeten Schraubmontagewerkzeuge leisten. Zweitens die Überwachung der Haltefunktion, bspw. über eine Korrosionsüberwachung, sodass der Anwender einen Hinweis auf einen Tausch erhält.

- Die Digitalisierung der **Leistungserzeugung** (how) adressiert die Frage: „Wie wird Leistung für den Kunden erzeugt?“ Dies umfasst die inhaltlichen Perspektiven Smart Production und Smart Factory als Voraussetzungen für eine Smart Supply Chain. Eine solche Supply Chain erlaubt dann eine digitalisierte, echtzeitnahe Überwachung der technischen und logistischen Prozesse.

Mehrere Studien untersuchten die Digitalisierungsstrategien in verschiedenen Branchen mit Fokus auf Automotive sowie den Maschinen- und Anlagenbau. Die wesentlichen Erkenntnisse sind hier verkürzt dargestellt (Grafik 2):

- OEMs und Tier1-Lieferanten digitalisieren sowohl Leistungsangebot als auch -erzeugung.
- Die Betrachtung der Tier 2/n-Lieferanten zeigt zwei Entwicklungspfade:  
Die erste Gruppe sieht die Hauptchancen in der Leistungserzeugung. Sie sehen entweder keine Möglichkeit oder keine Notwendigkeit, den Digitalisierungsanteil ihrer Produkte zu erhöhen. Vertreter der zweiten Gruppe digitalisieren Leistungsangebot und -erzeugung. Hierbei sehen sie größeres Potenzial auf der Angebotsseite und stellen diese Verbesserung in den Vordergrund. Mit Blick auf die Supply Chain stehen die Fragen der digitalisierten Leistungserzeugung im Vordergrund. Um die Chancen und Risiken bewerten zu können, sind die Entwicklungstrends näher zu betrachten.

Grafik 3

Supply Change Management 2040 – was bleibt gleich, was verändert sich?

	Übergreifend	Source	Make	Deliver	Return
Was bleibt gleich?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Zuverlässigkeit (Liefertreue, Servicegrad)</li> <li>• Hoher Kostendruck</li> <li>• Klare Prozessdefinition und Übergabepunkte</li> <li>• Standardbehälter</li> <li>• Papiergestützte Abwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Single- und Global Sourcing-Ansätze</li> <li>• Mehrwegverpackungen (Seriengeschäft)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lean Grundsätze</li> <li>• Innerbetriebliche Transportmittel (Stapler, FTF, ...)</li> <li>• Mass Personalization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3PL-Logistikdienstleister</li> <li>• Mehrwegverpackungen (B2B Serriegeschäft)</li> <li>• Manuelles Handling letzte Meile (B2C)</li> <li>• Echtzeitnahe Track&amp;Trace (B2B, B2C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reklamationen</li> <li>• Rückrufe und Rückholaktionen</li> <li>• Retouren (Versandhandel)</li> </ul>
Was verändert sich?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaler Zwilling</li> <li>• Predictive Analytics</li> <li>• Agentenbasierte Planung und Steuerung</li> <li>• IT-Security</li> <li>• „Grünes“ Bewusstsein und regionale Produkte (B2C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollaborative Plattformen (insbesondere für C-Teile)</li> <li>• Business Analytics: Echtzeitnahe Einkaufscontrolling</li> <li>• Digitalisierung der Beschaffungsprozesse</li> <li>• Lokalisierungsansätze?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Additive Fertigungsverfahren (insbesondere für Ersatzteile)</li> <li>• Echtzeitnahe Produktionsüberwachung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonome Transportmittel und Be-/Entladung</li> <li>• Ortsflexible Paketzustellung (B2C)</li> <li>• Mehrwegverpackungen? (B2C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detaillierte Rückflussprognosen</li> <li>• Höherer Anteil von Sekundärrohstoffen</li> </ul>

Entwicklungstrends SCM 2040

Bekannte Herausforderungen (hoher Kostendruck, hohe Zuverlässigkeit, ...) sowie eher neuere Entwicklungen (steigendes Umweltbewusstsein, Digitalisierung, ...) setzen die Rahmenbedingungen eines erfolgreichen SCM. Unsere Studien zeigen, dass neben erwartbaren Änderungen auch viele Aspekte gleich bleiben.

Grafik 3 gibt einen Überblick entlang der Phasen des SCOR-Modells. Die zentralen Ziele und Aufgaben des Supply Chain Managements (das richtige Produkt, zum richtigen Ort, Zeitpunkt, in richtiger Menge, Qualität und zum richtigen Preis zum Endkunden zu liefern) gelten weiterhin. Übergreifend gilt:

- Eine hohe Logistikleistung, also insbesondere eine hohe Liefertreue bei kurzen Lieferzeiten für die Auftragsfertigung (bzw. hoher Servicegrad für Lagerprodukte), bleibt entscheidender Wettbewerbsfaktor. Auch der prozessübergreifend hohe Kostendruck bleibt bestehen. Für viele Märkte wie bspw. in der Versorgung des Handels oder im Automobilbau bilden diese Faktoren heute Markteintrittsbarrieren.
- Klar definierte Prozesse mit eindeutigen Übergabepunkten, Standardbehälter (wie Container und Europalette) sind etabliert, für die Fachexperten ist eine papierlose Supply Chain in absehbarer Zeit nicht vorstellbar.



Foto: Shutterstock

- Neue Technologien und gesellschaftliche Trends prägen die von den Fachexperten erwarteten Veränderungen: Ein wirkungsvolles Supply Chain Management fußt auf vollständigen, korrekten und aktuellen Daten. Der Zusatz „Big“ bzw. „Smart“ deutet die Datenvollständigkeit mit Blick auf die Digitalisierungspotenziale neu: ein verbessertes Prozessverständnis durch andere oder mehr (Big) bzw. die richtigen (Smart) Daten soll die Planung und Steuerung erleichtern oder verbessern.
- Der sogenannte Digitale Zwilling (von Produkten, Maschinen und Prozessen) eröffnet die Möglichkeit, Entscheidungen oder Trends vor der tatsächlichen Ausführung zu analysieren (präventive Optimierung, also die Vorwegnahme industrieller Lerneffekte). Echtzeitnahe Zustandsüberwachung (Condition Monitoring) und Predictive Analytics sind hiermit eng verknüpft. Agentenbasierte Planungs- und Steuerungsansätze sollen bei der Analyse, Prognose und bei der Vorhersage möglicher Disruptionen unterstützen.
- Zunehmende Hackerangriffe zeigen unerwünschte Nebenwirkungen einer Digitalisierung, sodass Ausfallsicherheit sowie IT Security immer wichtiger werden.
- Ein Aspekt der Nachhaltigkeit bildet der Trend zu regionalen und „grünen“ Produkten bei den Endkunden (B2C). Das betrifft alle Partner der Supply Chain, was das kontrovers diskutierte Lieferkettengesetz (welches Unternehmen für ihren Zukauf bei den Lieferanten, hinsichtlich Umweltschädigungen und Menschenrechten, in Haftung nimmt) gesetzgeberisch unterstützt. Offen ist, inwiefern die Endkunden hierfür auch mehr zahlen würden.

Klassische Beschaffungsstrategien wie Single- und Global Sourcing bleiben bestehen, sog. Glokalisierungsansätze ergänzen diese zukünftig. Die Devise „global denken, lokal handeln“ soll Unternehmen resilienter und zukunftsfähiger machen und ihre Kunden gezielter und schneller bedienen können. Kollaborative Plattformen digitalisieren Einkaufsprozesse und eröffnen Marktpotenziale vor allem für das C-Teile Management: ein umfassender Zugriff auf die benötigten Güter ist so einfach möglich.

Für die Produktion bleibt: Gestaltung und Betrieb nach den Lean Grundsätzen, innerbetriebliche Transportmittel (Stapler, FTF, ...). Hier gelten additive Fertigungsverfahren als wichtiger Hebel zur Beherrschung der, weiterhin steigenden, Variantenvielfalt der Produkte (Mass Personalization) sowie der steigenden Komplexität von Produkten und Prozessen. Inwieweit eine stärkere Nutzung die Anzahl der zu transportierenden Güter reduziert, und somit einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leistet, ist allerdings umstritten.

Für die Transportlogistik ist erkennbar: Nachhaltiger, flexibler und autonomer transportieren – diese Ziele können alle Beteiligten entlang der Supply Chain nur gemeinsam erreichen. Künstliche Intelligenz soll bspw. Leerfahrten vermeiden sowie Transportarten und -frequenzen besser abschätzen. Folgende Bereiche bleiben hier gleich:



Foto: Shutterstock

- Standardbehälter wie Europalette und Seecontainer dominieren die physische Logistik weiterhin.
- In der Kundenbelieferung bleiben 3PL-Logistikdienstleister, Mehrwegverpackungen im Seriengeschäft mit Geschäftskunden sowie das manuelle Handling der „letzten Meile“ zu Privatkunden als bekannte Themen. Der Paketdienstleister UPS führte ein Track&Trace seiner Sendungen ein, heute ist eine echtzeitnahe Sendungsverfolgung bei allen Anbietern Standard und auch bei Briefen der deutschen Post („digitale Briefmarke“) möglich. Etwas differenzierter sind die Materialkreisläufe zu betrachten. Viele Endverbraucher stützen den Grundgedanken: Weg von einer linearen Denkweise „nehmen, benutzen, wegwerfen“:



**Dr. Hans-Hermann Wiendahl**

Hans-Hermann Wiendahl absolvierte eine Stammhauslehre bei der Siemens AG und studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Berlin. Anschließend hatte er mehrere Positionen am Fraunhofer IPA sowie an der Universität Stuttgart inne; währenddessen promovierte und habilitierte er. Im Anschluss war er acht Jahre im Maschinen- und Anlagenbau für die Themen Grobplanung, Fertigungssteuerung und Prozessgestaltung verantwortlich. Während dieser Zeit übernahm Dr. Wiendahl eine führende Rolle in der SAP-Einführung und führte gleichzeitig als Projektleiter eine APS-Lösung ein. Seit 2016 ist Dr. Hans-Hermann Wiendahl wieder am Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung tätig. Er verfügt über ca. 25 Jahre Erfahrung in der Logistikberatung und -forschung verschiedenster Branchen.

- Klar ist: Eine konsequente Kreislaufwirtschaft erhöht die Anforderungen an die Planung und Steuerung, da diese Zu- und Rückflüsse enger koppelt. Das eingangs beschriebene Beispiel der Seecontainer zeigt die Wirkung solcher Störungen eindrücklich.
- Uneinig sind sich die Experten allerdings in Nutzung von Mehrwegverpackungen im B2C-Bereich. Diese werden eher in der Lebensmittelbranche gesehen als z.B. im Versandhandel.

Doch gerade der Versandhandel (mit jährlich Millionen retournierter und anschließend vernichteter Artikel) bietet Potenziale für Mehrwegverpackungen oder der Verwendung von Sekundärmaterialien. Aktuell werden Sekundärmaterialien zu wenig verwendet und Befürchtungen vor Materialfluss-Störungen und nicht ausreichender Materialqualität dominieren die Diskussionen. Hier wirkt die Digitalisierung als Enabler: Daten wie z.B. Qualität, Materialzusammensetzungen, Mengengerüste, Preise und Prozesse sind digital verfügbar und damit transparent; das sollte Enttäuschungen der Kunden verringern oder idealerweise vermeiden.

Insgesamt eröffnet eine Digitalisierung der Supply Chain erhebliche Chancen aber auch Risiken:

- Daten sind und bleiben das Fundament eines Supply Chain Managements, ihr digitalisierter Austausch erhöht Vollständigkeit, Korrektheit und Aktualität. Ein intensiverer unternehmensübergreifender Datenaustausch erhöht den potenziellen Nutzen: Insbesondere aktuelle Bewegungsdaten verbessern die Prozessüberwachung und erlauben auch verlässlichere Bedarfsprognosen. Unsere Studien zeigen: Die Fachexperten schätzen den Nutzen bei den Prognosedaten des Kunden sowie bei dem aktuellen Auftragsstatus des Lieferanten am höchsten ein. Doch solange die operativ Verantwortlichen den Nutzen des Informationsaustausches deutlich höher einschätzen, als die Bereitschaft zur Informationsweitergabe eigener Daten, bleibt das Heben solcher Potenziale ein leeres Versprechen.
- Die engere Vernetzung birgt weitere Risiken: Jedes vernetzte Gerät ist ein potenzielles Datenleck, welches Hacker angreifen können, wie Marc Elsberg in seinem Roman „Blackout“ eindrücklich beschreibt. Somit wird die IT-Sicherheit zum entscheidenden Faktor.

Die Aufgabe der Unternehmen besteht also darin, einen für ihre Anforderungen angemessenen Detaillierungsgrad der unternehmensinternen und -übergreifenden Vernetzung und Digitalisierung ihrer Supply Chains zu ermitteln und diesen konsequent einzuführen. **E**

**Literatur / Studien**

- Digitalisierung im Mittelstand* <https://www.ipa.fraunhofer.de/de/Publikationen/studien/studie-digitalisierung-im-mittelstand.html>
- Zulieferer vor der Zerreißprobe* <https://www.ipa.fraunhofer.de/de/Publikationen/studien/studie-zulieferer-zerreißprobe.html>
- Supply Chain Management 2040* [https://www.ipa.fraunhofer.de/de/Publikationen/studien/supply\\_chain\\_management\\_2040.html](https://www.ipa.fraunhofer.de/de/Publikationen/studien/supply_chain_management_2040.html)



# Lieferketten auf dem Prüfstand

Die Covid-19-Pandemie hat globale Lieferketten vielerorts unterbrochen und zu „schwerwiegenden Beeinträchtigungen“ geführt. Das bestätigt eine Studie des Kreditversicherers Euler Hermes. 94 Prozent der in sechs Ländern befragten Unternehmen hatten im vergangenen Jahr mit zumindest zeitweisen Unterbrechungen der eigenen Lieferkette zu kämpfen (Deutschland: 95 Prozent).

Jeder zweite Unternehmenschef hat nach eigenen Angaben auf die Unterbrechung der Lieferketten bereits reagiert und Absicherungsmaßnahmen ergriffen, von Versicherungen über „Hamsterkäufe“ und Bevorratung oder Notfall-Lieferanten als Back-up. Sie haben sich eingehend mit den Lieferketten beschäftigt und überwachen Veränderungen nun wesentlich detaillierter, heißt es in der Studie.

Aber auch Produktionsverlagerungen und neue Lieferanten spielen bei den Überlegungen der Unternehmen für die Zukunft eine große Rolle. Insbesondere die fehlende Schutzausrüstung zu Beginn der Pandemie hatte die Diskussionen um eine Rückholung der Produktion ins eigene Land entfacht. Die Mehrheit der befragten Unternehmen erwägt ein solches sogenanntes „Reshoring“ allerdings aktuell nicht.

„Es ist nicht ungewöhnlich, dass Lieferketten und deren Unterbrechung während einer Krise in den Fokus geraten: Das war während der letzten drei Rezessionen immer ein heiß diskutiertes Thema, bei dem die meisten Beteiligten aber mehr reden, als im Anschluss tatsächlich handeln“, sagt Van het Hof, CEO von Euler Hermes Deutschland, Österreich und der Schweiz. „Einige Unternehmen werden ihre Produktion in die Heimat oder deren geografische Nähe verlagern, aber wir erwarten insgesamt aktuell keine rasche und tiefgreifende strukturelle Verlagerung des Handels durch eine starke Relokalisierung – mit Ausnahme von strategischen Sektoren wie beispielsweise im Medizin- und Lebensmittelsektor. Dennoch ist diese Diskussion über Lieferketten und Produktionsstandorte sehr wichtig, da sich die Unternehmen intensiv damit beschäftigen, wie sie sich möglichst krisensicher aufstellen.“

Von den 55% der befragten Unternehmen, die sich mit der Verlagerung ihrer Produktion beschäftigen, erwägen nur zwischen 10% und 15%, die Produktion tatsächlich „nach Hause“ zu holen. Tatsächlich tendieren aber mehr der verlagerungswilligen Unternehmen (30%), insbesondere auch in Deutschland (44%), eher zum „Nearshoring“, also zur Verlagerung der Produktion in andere EU-Länder – ein Kompromiss aus geografischer Nähe und Margen-Aspekten.

Kosten und Risiken sind die Hauptüberlegungen hinter den Lieferantenbeziehungen. Neben der Verlagerung der Produktion (55%) spielen neue Lieferantenbeziehungen für die Unternehmen aktuell eine große Rolle: Ebenfalls 55% der befragten Unternehmen erwägt, sich in den nächsten sechs bis zwölf Monaten neue Lieferanten zu suchen. Dabei geben die Unternehmen häufig an, dass sie Lieferanten im eigenen Land bevorzugen würden – allerdings nicht ausschließlich.

„Die größten Patrioten bei der Überlegung, neue Lieferantenbeziehungen aufzubauen, sind wenig überraschend die amerikanischen Unternehmen“, sagt George Dib, Volkswirt und Experte für den Welthandel bei der Euler Hermes Gruppe. „Auch Franzosen würden Lieferanten im eigenen Land bevorzugen. Bei den deut-

schen Unternehmen ist der Anteil etwas geringer – das liegt aber auch daran, dass sie heute schon mehr Lieferanten im Heimatland haben als andere Länder.“

76% der befragten deutschen Unternehmen hat heute schon Lieferanten in der Bundesrepublik – das ist deutlich mehr als die durchschnittlich 65% bei allen befragten Unternehmen. Die Deutschen fürchten insofern Konzentrationsrisiken auch wesentlich stärker als die Pendanten in den anderen Ländern. Bei der Suche nach neuen Lieferanten wollen sich die befragten deutschen Unternehmen neben dem Heimatland vor allem bei den österreichischen Nachbarn auf die Suche machen. Dort sitzt schon heute rund ein Drittel der ausländischen Lieferanten deutscher Unternehmen. Neben Deutschland und Österreich spielt aber auch weiterhin China eine wichtige Rolle sowie Frankreich. Bei der Lieferantenauswahl spielen bei den deutschen Unternehmen zudem Umweltaspekte und Innovationsfähigkeit eine tragende Rolle. E

## Euler Hermes

Befragt wurden von Mitte Oktober bis Anfang November 2020 per Online-Fragebogen insgesamt 1181 Unternehmen in den Branchen Automobil, Maschinenbau, Informationstechnologie & Telekommunikation, Chemie, Lebensmittelproduktion sowie Energie & Energieversorger in fünf Ländern: Deutschland, USA, Frankreich, Italien, Großbritannien. Unter den befragten Unternehmen waren 217 deutsche Unternehmen.

Euler Hermes ist weltweiter Marktführer im Kreditversicherungsgeschäft und Spezialist für Kautions- und Garantien, Inkasso sowie Schutz gegen Betrug oder politische Risiken. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Paris ist in über 50 Ländern vertreten und beschäftigt rund 5.800 Mitarbeiter weltweit. 2019 wies Euler Hermes einen konsolidierten Umsatz von 2,9 Milliarden Euro aus und versicherte weltweit Geschäftstransaktionen im Wert von 950 Millionen Euro.

# Bremsen ist leichter als anfahren

„Als wenn es kein Morgen gäbe,“ sagt Andreas Radel, Geschäftsführer bei EJOT Tezma in Istanbul Ende Februar in der wöchentlichen Corona-Taskforce der EJOT Gruppe mit zugeschalteten Kolleginnen und Kollegen aus den europäischen und asiatischen Standorten. Geschäftsführer Ralf Birkelbach berichtet ebenfalls Ende Februar von „irrsinnigen Auftragseingängen“, die schlüssig nicht zu erklären sind. „Wir müssen nah am Kunden, reaktionsschnell und flexibel bleiben.“

>>Text: Andreas Wolf

**F**lexibel bleiben. Was für den Vertrieb gilt, ist auch für die Kolleginnen und Kollegen im Supply Chain Management geboten: Lieferketten drohen zusammenzubrechen. Die weltweite Stahlknappheit und die Engpässe bei anderen Rohstoffen sorgen auch in der EJOT Gruppe für Unsicherheit. „Letztendlich sind das Auswirkungen aus dem Corona-Jahr 2020,“ betont Markus Rathmann, Leiter Supply Chain Management bei EJOT. Die Achterbahnfahrt geht auch 2021 weiter, wenn auch unter anderen Vorzeichen als vor einem Jahr.

„Da mussten wir schnell abbremsen,“ erinnert sich Elmar Hasselkamp, Verkaufsleiter in der Sparte Industrial Division. Die Pandemie breitete sich auch in Europa rasant aus, im März ging Deutschland in den Lockdown und die Automobilhersteller schlossen ihre Werke. Und damit waren auch wir im Krisenmanagement angekommen. Dieses Abbremsen ist bei einer relativ großen Komplexität in der EJOT Industriesparte mit 5.000 Kunden und mehr als 12.000 Teilen gar nicht so leicht. „Anders als in der Finanzkrise 2008/2009 haben wir diesmal schneller reagiert, schneller als wir es je für möglich gehalten haben,“ gibt Hasselkamp zu erkennen. Dazu gehört, das Verhalten der Kunden genau zu verifizieren: Welche Aufträge werden nicht mehr benötigt oder sind geschoben, was kann sofort gestoppt werden. „Da wird sehr genau beobachtet, eingeordnet und interpretiert.“

Im Mai 2020 hat jeder storniert. Das große, 70.000 Behälter fassende Automatische Kleinteilelager (AKL) am Standort Herrenwiese in Bad Berleburg war zu 90 Prozent gefüllt. Eine Situation, die es seit dem Neubau des Kleinteilelagers im Jahr 2015 noch nie gegeben hatte. Im Verlauf des Sommers änderte sich die Auftragslage. „Wenn das so weitergeht, müssen wir langsam wieder Gas geben,“ erinnert sich Markus Rathmann. Auch im August bestätigte sich diese Tendenz. Ende August wurde beschlossen, die Kurzarbeit zu beenden. Erste Signale gingen auch an die Dienstleister, die sich wunderten: Offenbar war EJOT recht früh in dieser Kette. Viele waren noch sehr vorsichtig und mochten noch so klar

nicht erkennen, dass da eine Auftragswelle auf sie zukommt. Das waren die Diskussionen in den Monaten August und September. Im Oktober hatten es dann alle verstanden.

„Im Nachhinein waren wir gar nicht so schlecht in der Interpretation der Zahlen,“ sagt Markus Rathmann. Und deswegen wurde dieses Signal sehr früh an die Lieferanten und Dienstleister gegeben. Die größte Sorge den ganzen Sommer über war die Angst vor dem Anfahr-Ruck. Deshalb: „Wir können besser bremsen als anfahren. Aber das geht wahrscheinlich allen so,“ vermutet Rathmann.

Im vierten Quartal 2020, als die Auftragswelle extreme Ausmaße angenommen hatte, ging es darum, im Hinblick auf drohende Bandstillstände bei den Kunden äußerst wachsam zu sein. Wo müssen wir jetzt noch schnell liefern? Was können wir rausnehmen? Wo ist höchste Priorität. „Das war höchster Stress für die Kolleginnen und Kollegen im Vertrieb,“ betont Elmar Hasselkamp. „In dieser Intensität haben wir das noch nie erlebt.“ Von null Aufträgen im Frühjahr auf Rekordniveau im Herbst und Winter. Es ist eine erhebliche Belastung, Mengen zu melden, bei denen von vornherein klar ist, dass es nicht zu schaffen ist und sich riesige Rückstände aufbauen. „Das ist eine dramatische Lage.“ Gibt es da eine flexible Reaktion? In dieser Zuspitzung wohl eher nicht, sagen Markus Rathmann und Elmar Hasselkamp übereinstimmend. „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in dieser extremen Stresssituation mitgezogen und hochmotiviert ihre Arbeit gemacht,“ betont Hasselkamp. Hier zeigt sich die Loyalität in einem Familienunternehmen. „Statt Urlaub abzubauen, haben wir Weihnachten in der Produktion durchgearbeitet,“ bekräftigt Markus Rathmann. Das hat beim Abbau der Rückstände enorm geholfen. „Insofern haben wir schon eine beachtliche Flexibilität gezeigt, unsere externen Partner übrigens ebenso,“ betont Rathmann. Das wäre ohne diese Unterstützung gar nicht möglich gewesen, zumal die Auftragslage im Januar weiterhin auf hohem Niveau lag.



Sorgen bereiten jetzt die Lieferketten, insbesondere der extreme Nachfrageschub auf den Rohstoffmärkten, der beim Stahl oder Granulat weltweit zu erheblichen Verzögerungen bei der Auslieferung führt. Diese Probleme haben wir unter anderem beim Drahtnachschieben auch zu spüren bekommen, sagt Rathmann. „Mittlerweile“, so Rathmann, „bestellen wir unsere Mengen mit einem Vorlauf von bis zu acht Monaten.“ Die Notwendigkeit, sich mit mehr Lieferanten breiter aufzustellen, sieht Rathmann nicht. Am Ende stehen die gleichen Stahlwerke dahinter,

die den Markt mit Rohmaterial beliefern. „Wir vermeiden Single Sourcing und beziehen unseren Draht ohnehin aus mehreren Quellen.“

Es ist extrem schwer, diese Krisen, wie wir sie jetzt erlebt haben und erleben, im Vorfeld mit strategischen Überlegungen am Reißbrett im Detail zu planen. Rathmann: „Was wir jedoch gut können, ist in einer derartigen Krise schnell zu reagieren. Wir sind da relativ agil und drehen an allen Schraubchen.“ **E**

# Nachgefragt

>>Interviews: Andreas Wolf



## Krisenbewältigung: Gescheitert, geglückt, gelernt

Fragen an Dr. Wilfried Pinzl

### Herr Dr. Pinzl, wie haben Sie in Ihrem Geschäftsbereich auf die Krise im März 2020 reagiert?

Wir sind weder gescheitert noch ist alles komplett geglückt. Ich würde vielmehr sagen, dass wir nach einer kurzen Lernphase im April die Herausforderungen des ersten Lockdowns gut beherrscht haben. Natürlich brauchte es am Anfang etwas Zeit, sich auf die schnell verändernde Situation ab März 2020 einzustellen. Bereits im Mai konnten wir die wegen fehlender Aufträge nicht einsetzbaren produktiven Kapazitäten durch Kurzarbeit nahezu vollständig ersetzen. Dabei reagierten alle Strukturen des Geschäftsbereiches diszipliniert und konsequent.



**Dr. Wilfried Pinzl**

Geschäftsführer Geschäftsbereich THREAD FORMING  
am EJOT Standort Tambach-Dietharz

### Wie hat sich die Lage dann weiterentwickelt?

Mitte des Jahres zeichnete sich eine Erholung ab und die Auftragseingänge stiegen wieder. Schnell sind die Anforderungen an die Mannschaft hierdurch gewachsen. Dabei war die Herausforderung vor allem darin zu sehen, die Übergangszeit teils mit Kurzarbeit und teils mit Volleistung der anwesenden Mannschaft so zu beherrschen, dass die wachsenden Kundenbedarfe rechtzeitig ausgeliefert werden konnten. Im September waren wir der erste produzierende Geschäftsbereich in der EJOT Sparte Industrie, der die Kurzarbeit ausgesetzt hat. Von nun an wurden wir mit Aufträgen unserer Kunden nahezu überrannt und sind schnell in eine kritische Rückstandssituation geraten. Beginnend im Oktober sind wir in der Wochenleistung im Arbeitsgang Pressen auf ein Spitzenniveau geklettert, was gleichermaßen für die Nachfolgearbeitsgänge zutreffend ist. Längst ist die Rückstandssituation entschärft, obgleich wir weiter auf diesem hohen Leistungsniveau unterwegs sind.

### Gibt es Augenblicke oder Situationen, die Ihnen besonders im Gedächtnis geblieben sind?

Im Herbst 2020 waren es die rasant ansteigenden Rückstände, die zu solch einem einprägsamen Moment geführt haben. Dabei waren die Rückstände nur der Auslöser. Vielmehr war es die nüchterne Erkenntnis, dass man akzeptieren muss, dass Kapazitäten endlichen Charakter haben. Die Mannschaft an den Maschinen und Anlagen hatten Stückzahlen produziert, wie es uns in keiner Phase nach Einführung des 4-Schichtmodells in der mechanischen Fertigung bislang gelungen ist und dennoch sind die Rückstände gestiegen. Hier liegt der Anspruch an neue Ideen, wie wir uns aufstellen müssen, um zukünftig in dieser volatilen Wirtschaftswelt auf solche Herausforderungen noch flexibler reagieren zu können. **E**

## Im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Standards

Fragen an Michaela Klein-Schmidt

### Frau Klein-Schmidt, die Folgen der Corona-Pandemie haben uns sehr herausgefordert und fordern uns bis heute heraus. Welche Auswirkungen hatten Sie im Qualitätsmanagement?

Für EJOT hieß es u.a. auch, mit nicht planbaren Situationen flexibel umzugehen. Aber für Unternehmen in der heutigen Zeit ist Flexibilität durchaus ein zweischneidiges Schwert. Auf der einen Seite erleben wir, dass immer mehr Veränderungsbereitschaft gefordert ist. Nicht nur die Corona-Pandemie erzeugt extremere Ausschläge, welche wir in diesem Ausmaß nicht kannten. Auch der Kunde wünscht von EJOT einen hohen Anpassungsbedarf, wenn neue Werke beliefert werden. Im Unternehmen stellen neben einzelnen Reklamationsereignissen vor allem die Harmonisierung der Auslastungssituation – insbesondere mit unseren zahlreichen neuen Prozessen und Standorten – vor hohe Herausforderungen.

### Wo sehen Sie Grenzen der Flexibilität?

Andererseits leben wir in einer Welt, in der Standards einen immer wichtigeren Stellenwert erreichen, und wir bei Änderungen umfassende Anforderungen zu beachten haben. Nahezu jede Veränderung der Produktion muss dokumentiert und oft auch mit anderen Instanzen oder dem Kunden abgestimmt werden. Dahinter stecken die Erfahrungswerte, dass Veränderungen zu Folgeproblemen führen können, welche verbindlich in verschiedenen Normenanforderungen oder Kundenanforderungen dokumentiert wurden. Deshalb ist es schwierig und anspruchsvoll, sich in diesem Spannungsfeld zu bewegen und diesen sich widersprechenden Erwartungen gerecht zu werden.

### Sie arbeiten an Lösungen?

Mit zwei Aspekten versucht das Qualitätsmanagement gemeinsam mit dem Kunden und den anderen Fachbereichen mit dieser Situation umzugehen. Jede Veränderung bedingt einer umfassenden Kommunikation. Nur durch eine frühzeitige und ausführliche Einbindung der Beteiligten sowie mit transparenten Projektstrukturen und -verantwortlichkeiten kann Flexibilität erreicht werden. Denn: Je mehr Informationen ich über eine Veränderung habe, desto besser kann ich damit umgehen.

### Was heißt das konkret für jede Veränderung?

Zunächst ist eine Risikoabschätzung ein Pflichtprogramm. Hat die Veränderung Auswirkungen auf meine Prozesse? Bestehen Risiken für Qualität oder Lieferleistung? Mit vergangenem Wissen (z.B. über Reklamationsereignisse) und gutem Grundlagenwissen kann ich beurteilen, was es zu beachten gilt. Auch wenn die Schilderungen abstrakt formuliert sind, so sind diese das tägliche Brot im operativen Qualitätsmanagement. Über alle Grenzen hinweg in der EJOT-QM-Welt als auch mit den anderen Fachbereichen und Standorten haben wir das hinbekommen. Das heißt, wir können mit den neuen Anforderungen umgehen. Wir wissen, dass wir uns hier in den richtigen Prozessen bewegen, auch wenn es ab und an knirscht. **E**



**Michaela Klein-Schmidt**

Leiterin Qualitätsmanagement der  
EJOT Gruppe

# Die richtige Lösung entscheidet

## Warum Flexibilität die Kaufentscheidung maßgeblich beeinflussen kann

Wie war das noch einmal? Manch einer „kann“ Krise, andere hingegen können das nicht so gut. Doch in Zeiten von Corona will nicht jeder immer von Krise sprechen. Oder besser gesagt, nicht jeder sollte immer davon sprechen. Denn das aktuelle Szenario mit seinen ohne Zweifel vorhandenen negativen Aspekten bestimmt schließlich die aktuelle Berichterstattung in den Medien täglich.

Daher ist doch die Frage, welche durchaus vorhandenen positiven Effekte die aktuelle Situation für Unternehmen haben kann. Denn die sind nicht nur vorhanden, sondern durchaus von großer Wichtigkeit.

>>Text: Lars Schröder

**D**as Thema Flexibilität zum Beispiel, kann ein derart positiver Effekt sein. Auf den ersten Blick handelt es sich erst einmal um ein Wort mit einer unscharfen Bedeutung. Doch wie lässt sich die Bedeutung enger fassen? Flexibel ist derjenige, der sich den Bedürfnissen anderer anpasst – um nur ein Beispiel zu nennen. Doch wer ist mit den „anderen“ gemeint? Bestenfalls im B2B-Segment die Kundengruppen, bzw. um mit den Worten eines Marketers zu sprechen, die Zielgruppen. Und damit wären wir schon tief im Thema.

### Die Zielgruppen

Was tun Unternehmen, um sich den Bedürfnissen ihrer Zielgruppen anzupassen? Sie stellen sich oftmals frühzeitig die Frage, ob sie als reiner Anbieter von Produkten gelten, oder aber ob sie – und das geht weit über den ersten Aspekt hinaus – ein Lösungsanbieter sein wollen, also kundenspezifische und bedarfsgerechte Lösungen anbieten wollen. Eine Frage der Unternehmensstrategie zweifelsohne, zumal hier auch noch andere Aspekte mit hineingreifen. Echte Lösungen für vielfältige Anwendungen funktionieren am besten, wenn qualitativ hochwertige Produkte zugrunde liegen. Doch damit nicht genug, denn es gehört auch ein hohes Maß an Beratungskompetenz und Expertise dazu, damit genau das alles funktioniert und der Kunde am Ende eine Lösung erhält, die nicht nur unter qualitativen Aspekten, sondern beispielsweise auch unter wirtschaftlichen Aspekten überzeugt. Ein solches Szenario könnte dann so aussehen, dass im Baubereich für den Bau eines bestimmten Gewerkes weniger Befestiger benötigt werden, ohne dass die Statik in irgendeiner Weise negativ beeinflusst werden würde. Oder aber die Einbringung von Befestigern, zum Beispiel auf dem Dach, könnte mit speziellen Tools so vereinfacht werden, dass mehr Befestiger pro Zeiteinheit gesetzt werden können. Am Fenster können beispielsweise Rolladenführungsschienen mit einem

Distanzelement überbrückt werden, um Absturzsicherungen dennoch sicher und zulassungskonform zu befestigen. Zweifels- ohne sind das alles Methoden, die Wirtschaftlichkeit und somit nachgelagert die Produktivität zu steigern.

### Gewerkeübergreifende Lösungen

Flexibilität bedeutet noch viel mehr. Produktsortimente und damit verbundene Lösungen entwickeln sich bei vielen Unternehmen stetig weiter. Beziehen wir uns erneut auf den Baubereich, sind viele Gewerke sehr eng miteinander verzahnt, und die Befestigungs- und Verankerungstechnik im Untergrund von Dach, Wand und Fassade wird oft gewerkeübergreifend eingesetzt. Das eröffnet nicht nur neue Möglichkeiten im Vertrieb der Befestigungslösungen, sondern auch neue Zielgruppen. Standen so zum Beispiel lange Verarbeiter und Händler im Fokus, können sich schnell auch Architekten, Planer oder Bauingenieure dazugesellen. Denn auch diese Zielgruppen haben besondere Bedarfe und Anforderungen, die z. B. mit dem Bereitstellen von digitalen Planungsdetails und -daten gepaart mit konkreten Systemlösungen wie dem Unterkonstruktionssystem CROSSFIX® für die vorgehängte hinterlüftete Fassade oder den Montageelementen zur Befestigung von Anbauteilen abgedeckt werden können. Als Unternehmen kurzfristig auf die Bedarfe neuer Zielgruppen reagieren zu können, ist also auch eine Art der Flexibilität – eine besondere und wichtige.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein ideales Szenario wie folgt skizziert werden kann: Ein Kunde hat eine bautechnische Herausforderung, die gelöst werden muss. Und der von ihm gewählte Partner findet in seinem Produktportfolio und mit seiner umfassenden Expertise die passende Lösung dafür. Im besten Fall kann diese Lösung den Montageprozess positiv beeinflussen, also optimieren. →



**CROSS-FIX**  
DETAIL  
PRODUCT AWARD  
WINNER 2020 **D**

Die neue Flexibilität in der Fassadengestaltung

## Die neue Flexibilität in der Fassadengestaltung

Flexibilität – kein anderes Wort beschreibt die notwendigen Reaktionen auf die aktuelle Situation weltweit besser. Auch in der Baubranche spielt dieser Begriff eine große Rolle, sei es bei der Bekleidung von hinterlüfteten Fassaden, in städtischen Bebauungsplänen oder der Fassadengestaltung.

>>Text: Lars Schröder und Carina Grebe

### Ästhetische hinterlüftete Fassaden nachhaltig bekleiden

Es ist nicht nur die Gebäudehülle, also in dem Fall die ästhetische Komponente, die Architekten und Planern bei der Projektierung eines Gebäudes wichtig ist. Denn die Bekleidungs-elemente der Fassaden müssen auch sicher, effizient und dauerhaft befestigt werden – bestenfalls unsichtbar.

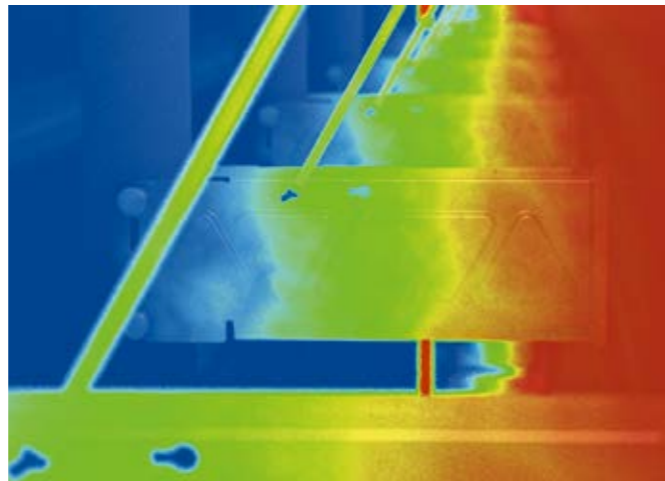
Im hinterlüfteten Fassadenbau, auch VHF genannt, kommt es zudem immer mehr auf ökologische und ökonomische Aspekte an, die auf den Themen Energieeinsparung und als Resultat daraus Klimaschutz einzahlen.

Mit einem Unterkonstruktionssystem, wie es von EJOT unter dem Namen CROSSFIX® angeboten wird, können unter dem Aspekt der Flexibilität viele Merkmale vereint werden. CROSSFIX®



Maximale Tragfähigkeit durch optimierte statische Belastbarkeit

Zudem bildet sich bei der Konsole aus Edelstahl im Vergleich zu dem Werkstoff Aluminium nur eine minimale Wärmebrücke. Diese Energieeffizienz ermöglicht eine geringere Dämmstärke in der Unterkonstruktion und somit eine Steigerung der Nutzfläche – dadurch lassen sich deutlich verbesserte U-Werte erzielen.



Maximale Energieeffizienz durch minimale Wärmebrücken



Maximale Flexibilität durch vertikale sowie horizontale Montagemöglichkeit von Tragprofilen

ist das erste seiner Art, das zu 100 % aus Edelstahl besteht, und für eine horizontale und vertikale Montage der Tragprofile verwendet werden kann, die für die Aufnahme der Bekleidungs-elemente der Fassade notwendig sind.

### Die Vorteile des Werkstoffs Edelstahl

Neben dieser daraus resultierenden maximalen Flexibilität bietet vor allem der eingesetzte Werkstoff Edelstahl weitere wesentliche Vorteile gegenüber Systemen aus Aluminium.

Die hohe Festigkeit von Edelstahl ermöglicht eine maximale Tragfähigkeit und erweitert dadurch den Gestaltungsspielraum bei der Planung und Ausführung von vorgehängten hinterlüfteten Fassaden.

Doch nicht nur der Aspekt der Flexibilität bei der Anbringung der Tragprofile kommt hier zum Tragen, auch bieten sich wesentliche Vorteile hinsichtlich der Nutzfläche der Räume hinter der Fassade. Durch die zuvor beschriebene Energieeffizienz kann im Idealfall der Wandaufbau optimiert und dadurch die effektive Nutzfläche gesteigert werden – somit ergeben sich für die Architekten neue flexible Möglichkeiten in der Planung.



Gesteigerte Nutzflächen durch geringere Dämmstärken in der Unterkonstruktion

### Fassadenbegrünung – Flexible Grünflächen

Neben dem hinterlüfteten Fassadenbau ist auch die nachhaltige Gestaltung anderer Fassaden ein wichtiges Thema. Denn der Klimawandel erhitzt unsere Städte, gleichzeitig werden Grünflächen Mangelware. Diese sind aber vor allem in Innenstädten notwendig, um die CO<sub>2</sub>-Bilanz positiv zu beeinflussen, Schadstoffe zu reduzieren und für eine gute Luftqualität zu sorgen. Sie dienen außerdem als Erholungsraum und steigern das Wohlbefinden. Der Erhalt und Ausbau dieser Flächen sind besonders wichtig.

Besonders die Begrünung von Fassaden erlaubt in diesen Fällen eine optimale Lösung. Sie bietet vor allem in Stadtgebieten, in denen aufgrund fehlender Flächen keine Neupflanzung umsetzbar ist, eine flexible Möglichkeit, Grünflächen aufzubauen und so das Klima nachhaltig zu verbessern. Die Vertikalbegrünung hat viele Vorteile. Sie sorgt im Sommer für die Verschattung der Fassade und somit für angenehme Kühle, im Winter hingegen wirkt sie wärmedämmend. Darüber hinaus hat sie positive Auswirkungen auf den Schallschutz. Die Pflanzen schlucken den Lärm und binden zudem Schadstoffe. Neben den positiven Aspekten für die Haus-



Der EJOT Iso-Bar ECO ermöglicht flexible Befestigungslösungen für Grünflächen

bewohner profitiert auch die Tierwelt von der begrünten Fassade. Die Pflanzen bieten Lebensraum für Kleintiere, der in den Innenstädten knapp ist. Viele Länder und Städte haben diesen Trend erkannt und bieten verschiedene Förderprogramme für begrünte Fassaden.

Die Fassadenbegrünung bietet aber nicht nur aus ökologischer Sicht Vorteile. Die flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten für Fassaden sind hier schier unendlich. Diese „Grüne Architektur“ führt zu einer Aufwertung der grauen Flächen der Stadt. Begrünte Gebäude haben besonderen Charme und prägen ein einzigartiges Erscheinungsbild.

### Flexible Befestigungen auf WDVS-Fassaden

Bei der Befestigung von Fassadenbegrünungssystemen auf Fassaden mit Wärmedämmung spielt nicht nur die sichere, sondern auch die wärmebrückenoptimierte Verankerung im Untergrund eine große Rolle. Mit dem neuen Iso-Bar ECO Begrünungssystem von EJOT lassen sich nun auch Begrünungen auf WDVS-Fassaden einfach, sicher und wärmebrückenoptimiert umsetzen. Der EJOT Iso-Bar ist ein thermisch getrenntes Befestigungselement zur nachträglichen und somit flexiblen Befestigung auf wärmegeprägten Fassaden. Der glasfaserverstärkte Kunststoff ermöglicht eine minimale Wärmebrückenwirkung. Unnötige Wärmeverluste sowie Tauwasserausfälle können so effektiv vermieden werden. Die Verankerung erfolgt durch Injektionsmörtel und kann sowohl in Beton als auch in Voll- und Lochsteinen erfolgen und hohe Lasten abtragen. Durch die Möglichkeit des bauseitigen Ablängens auf die entsprechende Dämmstoffdicke wird ein schlankes Produktprogramm mit überschaubarer Lagerhaltung realisiert. Der EJOT Iso-Bar ist in vier Längen erhältlich und sorgt somit für einen absolut flexiblen Einsatz auf der Baustelle.

Der spezielle Adapter für die Aufnahme von Seilsystemen zur Begrünung. Neben dem Befestiger Iso-Bar ECO bietet EJOT ein komplettes System zur Befestigung auf wärmegeprägten Fassaden.

### Für jede Anwendung die richtige Lösung

Flexibilität ist sicherlich, bezogen auf die zuvor beschriebenen bauphysikalischen Fassaden-Themen, nur eine Stärke der EJOT Construction Division. Gleiches gilt aber selbstverständlich auch für EJOTs zweites starkes Standbein, die Industrial Division mit ihren vielfältigen Zielgruppen in einer Vielzahl von Branchen. Es ist eine Stärke der gesamten weltweiten EJOT Gruppe.

Die verbauten Befestiger und Lösungen sind zwar in den meisten Fällen unsichtbar. Aber eines ist ihnen allen gemein – sie sind unverzichtbar. **E**



[www.ejot-crossfix.com](http://www.ejot-crossfix.com)



# Teamwork für den Kunden

Eine bisher nie dagewesene Situation stellte insbesondere in Bezug auf Flexibilität, Teamwork, Einsatzbereitschaft und Reaktionsgeschwindigkeit hohe Anforderungen an den Vertrieb der Industrial Division. Die Aufgabe lag darin, das dem Kunden bekannte Performance-Set-Up von heute auf morgen mit einem anderen vertrieblichen Ansatz abzubilden.

**Herr Amos, Schwerpunktthema dieser Ausgabe des (Dreh-) Moments ist das Thema „Flexibilität“. In welcher konkreten Situation bestand für Sie in den letzten Monaten die Notwendigkeit, besonders flexibel reagieren zu müssen?**

Speziell am Anfang der Pandemie, im ersten Lockdown, war es sehr schwierig. Von heute auf morgen war kein direkter, persönlicher Kundenkontakt mehr möglich, wobei die Kundenbetreuung trotzdem aufrechterhalten werden musste. Dadurch war gezwungenermaßen die Lernkurve im Umgang mit allen denkbaren digitalen Plattformen wie WebEx, Skype oder Teams recht steil. Diese Umstellung erforderte ein hohes Maß an Flexibilität.

**Hand aufs Herz. Wie ist Ihnen dies gelungen? Wir alle waren ja plötzlich mit einer Situation konfrontiert, die es zuvor noch nie gegeben hat.**

Im Großen und Ganzen hat die Umstellung gut geklappt. Letztendlich saßen ja alle, wir bei EJOT und auch unsere Kunden, in einem Boot. Dies war auch mit einem hohen Maß an gegenseitiger Toleranz verbunden. Kein Mensch hat sich darüber aufgeregt, wenn ein Teilnehmer einer Web-Konferenz zwischenzeitlich die Verbindung verloren hat. Wie selbstverständlich wurde nach neu hergestelltem Kontakt wieder da aufgesetzt, wo man sich verloren hatte. Es kam auch vor, dass sich in Zeiten von Homeschooling oder geschlossener Kitas kurzfristig mal ein Kind in die Konferenz einklinkte. Diese Situationen haben dem ganzen Thema aber auch eine menschliche Note verliehen. Aus technischer Sicht hat unsere IT einen guten Job gemacht, Verbindungsabbrüche oder Komplettausfälle bildeten die Ausnahme.

**EJOT hat in der Industrial Division einen großen Automotive-Anteil. Wie hart hat diesen Bereich die Corona-Krise getroffen?**

Am Anfang der Pandemie, von Mitte März bis Juni, waren die Einbrüche teils drastisch. In dieser Situation half uns sehr, dass es in 2020 bei unserer Sparte Baubefestigungen durchweg gut lief. Das haben wir in anderen Krisenzeiten, z. B. in der Finanzkrise 2008 / 2009, auch schon so erlebt. Dabei kommt

uns zugute, dass die Konjunkturzyklen in der verarbeitenden Industrie und im Baugewerbe zeitversetzt ablaufen. Dies macht EJOT zu einem verlässlichen und stabilen Partner. Spannend war dann die zweite Jahreshälfte 2020. In gleicher Rasananz, wie gebremst wurde, nahm die Konjunktur wieder Fahrt auf. Aus der Kurzarbeit kommend, waren über Nacht Beschleunigungswerte wie in der Formel 1 gefragt. Klar, dass so etwas nicht ohne „Reibungsverluste“ hinzubekommen ist. Mich persönlich hat das riesige Engagement jedes Einzelnen tief beeindruckt, um hier schnell wieder Fahrt aufzunehmen.

**Herr Amos, eine kurze Einschätzung bitte: Was meinen Sie, wie geht es in diesem Jahr weiter?**

Das ist sehr schwer vorherzusagen. Die Auftragseingänge zu Jahresbeginn sind bei uns weiterhin sehr hoch, obwohl man auf der anderen Seite durch den Mangel an Halbleitern eine erneute Eintrübung in der Automobilindustrie erwarten muss. Darüber hinaus begleiten uns weiterhin die globalen Auswirkungen der Corona-Pandemie. Aufgrund der Vielzahl von Entwicklungsprojekten, insbesondere auch durch den aktuellen Technologiewandel in der Automobilindustrie, sehen wir als Entwicklungspartner unserer Kunden im Bereich Verbindungstechnik aber optimistisch in die Zukunft. Also: Es gibt viel zu tun. Packen wir's an! Am Ende können wir nur das beeinflussen, was in unserem direkten Einflussbereich liegt. Und darauf konzentrieren wir uns.

**Kommen wir noch mal konkret zu Ihrer Vertriebstätigkeit zurück. Mal ganz direkt gefragt: Wie lassen sich in den heutigen Zeiten Schrauben verkaufen, ohne jeglichen direkten Kontakt zum Kunden?**

Die Antwort ist: Gar nicht! Wir können nicht einfach aus einem Katalog heraus verkaufen. Unser Geschäftsmodell unterscheidet sich damit deutlich von Anbietern wie z. B. Bofrost. Verstehen Sie mich hier bitte nicht falsch, ich habe nichts gegen ein Katalogkonzept, nur bei uns funktioniert das nicht. Wir verkaufen nicht einfach nur Schrauben, sondern wir setzen uns mit unserem Kunden zusammen und erarbeiten gemeinsam eine, auf dessen Anforderung zugeschnittene Lösung für seine Aufgabenstellung. Dabei haben wir nicht nur das von uns

gelieferte Produkt im Blick, sondern die gesamte Prozesskette. Angefangen bei der rechnerischen Vor-Auslegung über die Validierung bis hin zur Serien-Implementierung – auch unter Berücksichtigung bereits existierender Artikel beim Kunden. Da wir den Fokus rein auf dem Thema Verbindungstechnik haben, ist es gar nicht so selten, dass wir einen besseren Überblick über die beim Kunden eingesetzten Produkte haben als der einzelne Konstrukteur, mit dem wir zusammenarbeiten. Kein Mensch hat so viel Zeit, sich um Verbindungselemente zu kümmern wie wir bei EJOT. Und diese Zeit lassen wir unseren Kunden zugutekommen.

**Schlägt sich das auch in Ihren Entwicklungen nieder?**

Tatsächlich ist das so. Wir haben beispielsweise Ende 2019 mit der EVO PT® eine Schraube auf den Markt gebracht, die das Thema der Standardisierung im Bereich der Kunststoff-Direktverschraubung deutlich vereinfacht, ohne hinsichtlich ihrer mechanischen Eigenschaften Kompromisse einzugehen. Flankiert durch deutlich erweiterte Möglichkeiten im Bereich der rechnerischen Vor-Auslegung und FEM schließt sich damit wieder der Kreis, warum wir eben nicht aus dem Katalog heraus verkaufen können.

**Wie sehen Sie in Ihrem Business die Zukunft des Vertriebes nach Corona?**

Ich denke, WebEx, Teams und Skype werden uns nicht in Gänze verlassen. Auf der anderen Seite werden wir zukünftig auch wieder vor Ort für unsere Kunden da sein. Das Thema Verbindungstechnik ist, obwohl es sich augenscheinlich um reine C-Teile handelt, im Gesamtkontext der Konstruktion von hoher Relevanz. Dies macht das gemeinsame Erproben, Erfahren und Entwickeln mit physisch vorliegenden Teilen unabdingbar. Das war auch meine Erfahrung im ersten Lockdown im März letzten Jahres. Kunden fordern dies aktiv ein. Nicht alles lässt sich digital vermitteln. Viele Ideen werden auf dem Weg zum Besprechungsraum „geboren“. Solche aus dem Zufall heraus entstehenden Lösungsansätze lässt eine durchgetaktete Teams-Besprechung nicht zu. **E**



**Dipl.-Ing. Michael Amos**

Dipl.-Ing. Michael Amos begann seine Karriere bei EJOT vor 19 Jahren als dualer Student. Nach seinem Maschinenbau-Studium wechselte er ins Technische Büro. Seit 2008 ist er als Anwendungsingenieur im Vertrieb der Industrial Division tätig. Ab Juli 2021 wird Herr Amos die Leitung der Vertriebsdivision V übernehmen.

# EJOT goes digital

## Online-Schulungsangebote der Construction und Industrial Division

Seit einigen Jahren ist die Digitalisierung eines der bestimmenden Themen in der Industrie. Von der Produktion („Industrie 4.0“) bis hin zu den digitalen Möglichkeiten der Kundenansprache zieht sie sich durch sämtliche Funktionsbereiche eines Industrieunternehmens. Unzweifelhaft hat die Corona-Pandemie dieser Entwicklung einen enormen Schub verliehen, so auch bei EJOT. Von einem Tag auf den anderen waren Kundenseminare als Präsenzveranstaltungen nicht mehr möglich und es mussten kurzfristig alternative Formate entwickelt werden, um die Kunden weiterhin über verbindungstechnische Themen auf dem Laufenden halten zu können.

>>Text: Andreas Blecher und Lars Schröder



Foto: iStock

**M**it der 2020 gegründeten TEC ACADEMY der Construction Division bietet EJOT Kunden und Partnern die Möglichkeit, sich über aktuelle Themen und Trends der Baubranche sowie zu verschiedenen EJOT Produkten und deren Anwendungen zu informieren. Das digitale Schulungsangebot umfasst Online-Seminare zu einer Vielzahl von Themen, YouTube-Videos und Ratgeber-Texte sowie eine neue Podcast-Reihe. Nutzern stehen die Materialien unabhängig von Ort und Zeit flexibel und kostenlos zur Verfügung.

Die Idee der EJOT TEC ACADEMY fußt auf einem mehrstufigen System. Unter [www.ejot.de/ta](http://www.ejot.de/ta) stehen digitale Schulungsinhalte in Form von Online-Seminaren im Fokus. Diese bieten Inhalte zu wichtigen Themen, vertiefen zudem den Kundenkontakt und informieren über aktuelle Themen und Trends der Baubranche sowie zu verschiedenen EJOT Lösungen und deren Anwendungen. Fragestellungen wie „Wodurch zeichnet sich eine moderne hinterlüftete Fassade aus? Welche Fehler können bei der Schrau-

benmontage auftreten? Oder: Wie wähle ich das richtige Montageelement für meinen Anwendungsfall?“ werden hier von EJOT Experten thematisiert und verständlich erklärt.

Ergänzt wird das Angebot durch sogenannte Profi-Seminare, die einmal im Jahr und dieses Mal in digitaler Form angeboten werden. Die Profi-Seminare richten sich speziell an Händler und Verarbeiter und gehen gezielt auf die jeweiligen Schwerpunkte ein. An einem bzw. zwei Tagen können Kunden und Interessenten ihre Kompetenz in der Befestigungstechnik ausbauen, umfangreiche Kenntnisse über die Rahmenbedingungen unter deutschem Baurecht erlangen und sich mit der richtigen Produktauswahl je nach Anwendungsfall anhand zulassungskonformer Richtlinien befassen.

Perspektivisch gesehen werden die zuvor beschriebenen Module auch wieder um Präsenzveranstaltungen ergänzt und das Konzept der TEC ACADEMY abgerundet.

In der Industrial Division wurden die Kernthemen der Präsenzkundenseminare extrahiert und für eine neue Online-Schulungsreihe, dem INTENSIV-WEB-SEMINAR, in drei Module zusammengefasst. Die Premiere war im September letzten Jahres, weitere Termine folgten aufgrund der großen Nachfrage im November sowie im Februar dieses Jahres, im April auch als englischsprachige Variante für die internationalen Kunden. An jeweils zwei Tagen wurden die Teilnehmer in den Themenblöcken Direktverschraubung in Kunststoffe und Leichtmetalle sowie Fügetechniken für den Misch- und Leichtbau auf den aktuellen „Stand der Technik“ gebracht. Inhaltlicher Kern der Module waren praxisrelevante Produkt- und Anwendungsinformationen, angereichert mit interaktiven Applikationen sowie Live-Vorstellungen hilfreicher digitaler Tools wie Prognoseprogrammen oder Application-Checks.

Um die Web-Seminare für die Teilnehmer möglichst abwechslungsreich und informativ zu gestalten, führte ein Moderator durch die Veranstaltungen, der Fragen und Anmerkungen der Teilnehmer zeitnah aufgriff und auf diese an thematisch passender Stelle gemeinsam mit dem jeweiligen Referenten einging und entsprechend beantwortete. Diese direkte Interaktion mit Teilnehmern und Referenten machte den großen Reiz dieser Online-Schulungen aus und trug maßgeblich zu deren Erfolg bei. Die Organisation der Web-Seminare erfolgte in Microsoft TEAMS, dessen Chatfunktion sehr gute Austauschmöglichkeiten für die Akteure bot.

Basierend auf diesen Erfahrungen werden die Online-Schulungen in diesem Jahr kontinuierlich ausgebaut, um den Kunden ein noch breiteres Themenangebot zu bieten. Neben den drei Basis-Modulen werden noch sechs weitere Themenblöcke hinzukommen, beispielsweise Montagestrategien für die Direktverschraubung, spezielle Befestigungslösungen für Leichtbaumaterialien oder spezielle Fügetechniken in der Elektromobilität. Das erste Web-Seminar mit den erweiterten Inhalten startet im Mai (04. bis 06.05.), die zweite Web-Session ist für September geplant (21. bis 23.09.). Aufgrund ihrer idealen Eignung für die Wissensvermittlung wird die neue Web-Seminarreihe auch in der Post-Corona-Ära, neben den Präsenzveranstaltungen, in der Industrial Division eine wichtige Rolle spielen. **E**

# Ausbildung statt Bildungsaus

Die Berufsschule wird geschlossen. Die überbetrieblichen Lehrwerkstätten und Universitäten ebenfalls. Im Unternehmen ist über mehrere Monate Kurzarbeit, viele Kolleginnen und Kollegen arbeiten im Homeoffice. Die Produktionshallen und Büros sind zeitweise menschenleer. Was passiert jetzt mit über 100 Auszubildenden und Dualen Studierenden, die zu Hause sitzen?

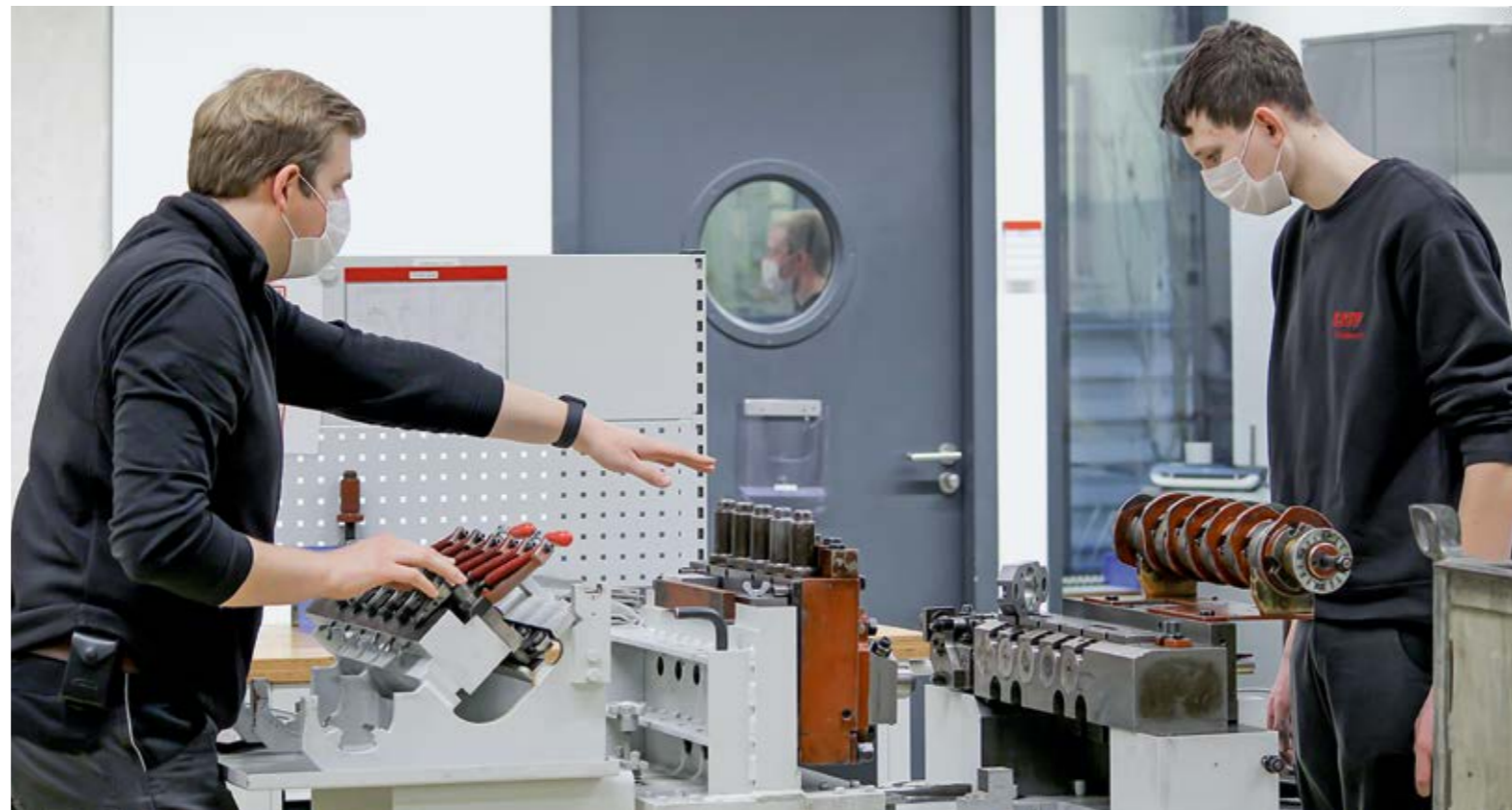
>>Text: Andreas Wolf

Die Corona-Pandemie hat vieles verändert oder auch stillgesetzt. Was sich jedoch nicht verändert hat, ist die Gesamtzeit der Ausbildung: „Wir haben trotzdem nur dreieinhalb Jahre Zeit, um die Ausbildungsinhalte zu vermitteln“, sagt Andreas Kurth, Leiter Ausbildung und Studium bei EJOT. Und was sich ebenfalls nicht verändert hat, ist das Wissen, das sich die jungen Menschen in ihrer Ausbildung oder im Studium aneignen müssen, wenn sie am Ende ihre Abschlussprüfung oder das Examen bestehen wollen. „Das ist ein ganz entscheidender Punkt, den wir jetzt seit einigen Monaten vor uns herreiben“, beschreibt Kurth die schwierige Situation. Durch Corona wurden alle bewährten Verfahren, Prozesse und Ideen hinfällig.

Um diese Herausforderung zu bewältigen, ist nicht nur Flexibilität gefragt, sondern auch persönliches Engagement, das über das Normalmaß des Arbeitsalltags weit hinausgeht. Es muss weitergehen. „Wir können uns jetzt nicht Wochen und Monate mit Stillstand beschäftigen“, macht Kurth deutlich.

Schnell und flexibel musste reagiert werden: Als Schulen und Lehrwerkstätten im ersten Lockdown geschlossen wurden, hat das Ausbildungsteam der EJOT Lernwerkstatt gemeinsam mit dem Cornelsen-Verlag innerhalb von einigen Tagen die Onlineplattform „eCademy“ installiert. Jeder Auszubildende hat einen eigenen Zugang und findet dort anhand der Schulpläne und des Curriculums Lerneinheiten. Genutzt werden kann in dieser Lernplattform auch ein Mathetraining oder ein Training zur Prüfungsvorbereitung. Die Ausbilder können individuelle Lernpakete zuweisen und digitale Hausaufgaben geben. Im Tagesablauf sieht das dann so aus, dass in der EJOT Lernwerkstatt Auszubildende in kleinen Gruppen im Praxisbetrieb unter Corona-Vorgaben betreut werden und gleichzeitig eine Gruppe im Homeschooling.

Eine Lernplattform einzurichten ist das eine, die praktische Umsetzung mit den Auszubildenden ist eine ungleich größere Herausforderung: „Das ist eine Mammutaufgabe“, betont Helmut Zacharias, Leiter der Lernwerkstatt am Standort Herrenwiese in Bad Berleburg. Die Auszubildenden müssen im Homeschooling zu einer Struktur finden oder sind unglücklich, weil sie es nicht hin-



Ausbildung mit Abstand und medizinischem Mund-Nasen-Schutz:  
Der Ausbilder Lukas Brune (li.) erklärt dem Auszubildenden  
Henrik Schuppener die Funktionsweise eines Mehrstufenumform-  
Werkzeugs.

bekommen. Einfach mal ein paar Aufgaben verteilen und sagen, macht das heute mal – damit ist es bei weitem nicht getan.

„Wir haben schnell das ‚Early-Bird-Meeting‘ eingeführt, eine Videokonferenz über Microsoft TEAMS: Digitaler Arbeitsbeginn morgens um 8 Uhr. Neuigkeiten aus dem Unternehmen und Informationen zu Corona wurden in „Jugendsprache“ übersetzt und weitergegeben. Die allgemeine Nachrichtenlage wird ebenso erörtert wie ein Corona-Tagesthema, das bearbeitet werden muss. Am nächsten Morgen hält ein Azubi dazu einen Kurzvortrag. Dabei geht es auch darum, die jungen Leute beim Thema Corona für Fake-News zu sensibilisieren. Durchgesprochen wird auch der Unterrichtsstoff

aus der Berufsschule. „An den Tagen, wo keine Berufsschule war, haben wir den Auszubildenden Lernpakete über unsere Lernplattform bereitgestellt“, so Helmut Zacharias. Und am Ende des Meetings steht immer ein kurzes virtuelles Spiel. „Das ist wichtig, um auch etwas Menschliches, etwas Spaß in die Kommunikation zu bringen“, so Zacharias. Das hat erst einmal recht gut funktioniert.

Schnell hat sich jedoch herausgestellt, das Early-Bird-Meeting reicht nicht aus. Die Betreuungsintensität ist viel zu gering: „Mittlerweile machen wir ein weiteres Meeting zum Ende des Arbeitstages und optional auch mittags“, sagt Ausbilder Lukas Brune. Und Fragen können den ganzen Tag über gestellt werden.

Die Disziplin ist im Laufe des Jahres sehr gut geworden: Kamera an, Mikrofon aus, alle sitzen pünktlich am Computer. Aber auch da gab es technische Hürden: Nicht jeder Azubi hat zu Hause einen Computer oder einen Laptop, sondern versucht vergeblich

notwendig, permanent hinterher zu sein, dass alle mitkommen und die Schwächeren nicht auf der Strecke bleiben.

Apropos Kommunikation: Eine Erkenntnis aus der Corona-Pandemie ist die Notwendigkeit, die Auszubildenden auf einer digitalen Plattform des Unternehmens einzubinden. „Hier gibt es bereits konkrete Planungen für die schnelle Umsetzung“, gibt Andreas Fey, bei EJOT zuständig für Digitalisierungsprojekte, zu erkennen. Die Krise ist auch hier ein wichtiger Impuls und Beschleuniger für Veränderungen“, betont Fey.

Mittlerweile haben die Auszubildenden den Ernst der Lage erkannt. Nach anderthalb Jahren steht für die meisten bereits der erste Teil der Abschlussprüfung an, dessen Ergebnis zu 40 Prozent in die Abschlussnote einfließt. Zu Hause am PC ausruhen, ist nicht angesagt. Die Eigenverantwortung ist gewachsen. Das bestätigt auch Patrick Herms, der kurz vor Abschluss seiner Ausbildung zum Informatikkaufmann steht. Seit einem Jahr arbeitet er in enger Abstimmung mit seinen Ausbildern fast durchgehend im Homeoffice und kommt ganz gut damit klar. Und die Abschlussprüfung? „Die wird anspruchsvoll“, sagt der 23-Jährige voller Respekt. Beim Homeschooling mit seiner Berufsschule sieht er durchaus noch Luft nach oben: „Morgens um 7:30 Uhr zum Schulbeginn ohne Arbeitsaufgabe an die Arbeit zu gehen, erfordert schon sehr viel Flexibilität“, sagt er vielsagend.

„Bei aller Flexibilität, digitale Tools können Präsenz, wie wir sie kennen und schätzen, nicht vollständig ersetzen“, betont Andreas Kurth. Das gilt auch für die Berufsorientierung. Seit einem Jahr können keine Praktika im Unternehmen durchgeführt werden. Dieses Bauchgefühl, was für den Bewerber wichtig ist und für das Unternehmen auch, dieses Bauchgefühl fehlt: Gefällt es mir dort? Wie sind die Arbeitskollegen? Wie sieht es da aus? Aber vor allen Dingen fehlt das Selbermachen im Praktikum. Einem kompletten Jahrgang ist damit die Möglichkeit einer praxisorientierten Berufsorientierung genommen. „Wir haben ein so umfangreiches Maßnahmenprogramm von Praktika, Berufsfelderkundungstagen, Potenzialanalysen, Girls Day, freiwillige Praktika in den Ferien, Tag der Ausbildung, Messen oder Ausbildungsbotschafter in den Schulen – alles ist weggefallen“, so Kurth weiter. Das können Zeitungsanzeigen und Social-Media-Kanäle nicht ersetzen. „Dieses ‚komm zu uns und wir bieten dir drei Wochen ein tolles Programm, nehmen dich an die Hand und erklären dir mit Herzblut, was wir hier machen‘, das fehlt auch uns.“

Auch die Dualen Studenten lernen mit der neuen Situation umzugehen. „Große Flexibilität, höhere Eigenständigkeit und durchaus auch Vorteile“, wie Maschinenbaustudent Moritz Kuhly es auf den Punkt bringt. Vorlesungen sind jederzeit im Internet abrufbar. Die Fahrt zur Uni entfällt, das bringt Zeitgewinn. Unübersichtlich wird es freilich, wenn jeder Professor und Dozent seine Studienunterlagen auf einer anderen Plattform platziert. „Dafür habe ich mir eine Excel-Tabelle angelegt, um nicht vollends den Überblick zu verlieren.“ Und die Online-Klausuren, die haben es zum Teil in sich: 60 Aufgaben in 60 Minuten und keinesfalls nur Multiple-Choice-Fragen. „Da läuft die Uhr gnadenlos“, lacht Kuhly. Das letzte Mal war er im September an der Uni. Keine Erstsemesterfeier, kein Bier in der Kneipe mit den Kommilitonen. „Das fehlt uns allen.“ ■

mit dem Smartphone auf der Lernplattform zu arbeiten. Nicht überall existieren tragfähige Internetverbindungen oder nicht jeder PC hat eine Kamera oder ein Mikrofon. Die komplette Kommunikation läuft über private Endgeräte. Es kommt auch vor, dass sich der EJOT Azubi zu Hause im Homeschooling mit seinen drei Geschwistern einen PC teilen muss und kein eigenes Zimmer zum Bearbeiten der Aufgaben hat. „Das sind Punkte, die wir zunächst gar nicht auf dem Schirm hatten“, sagt Andreas Kurth. Hier ist es

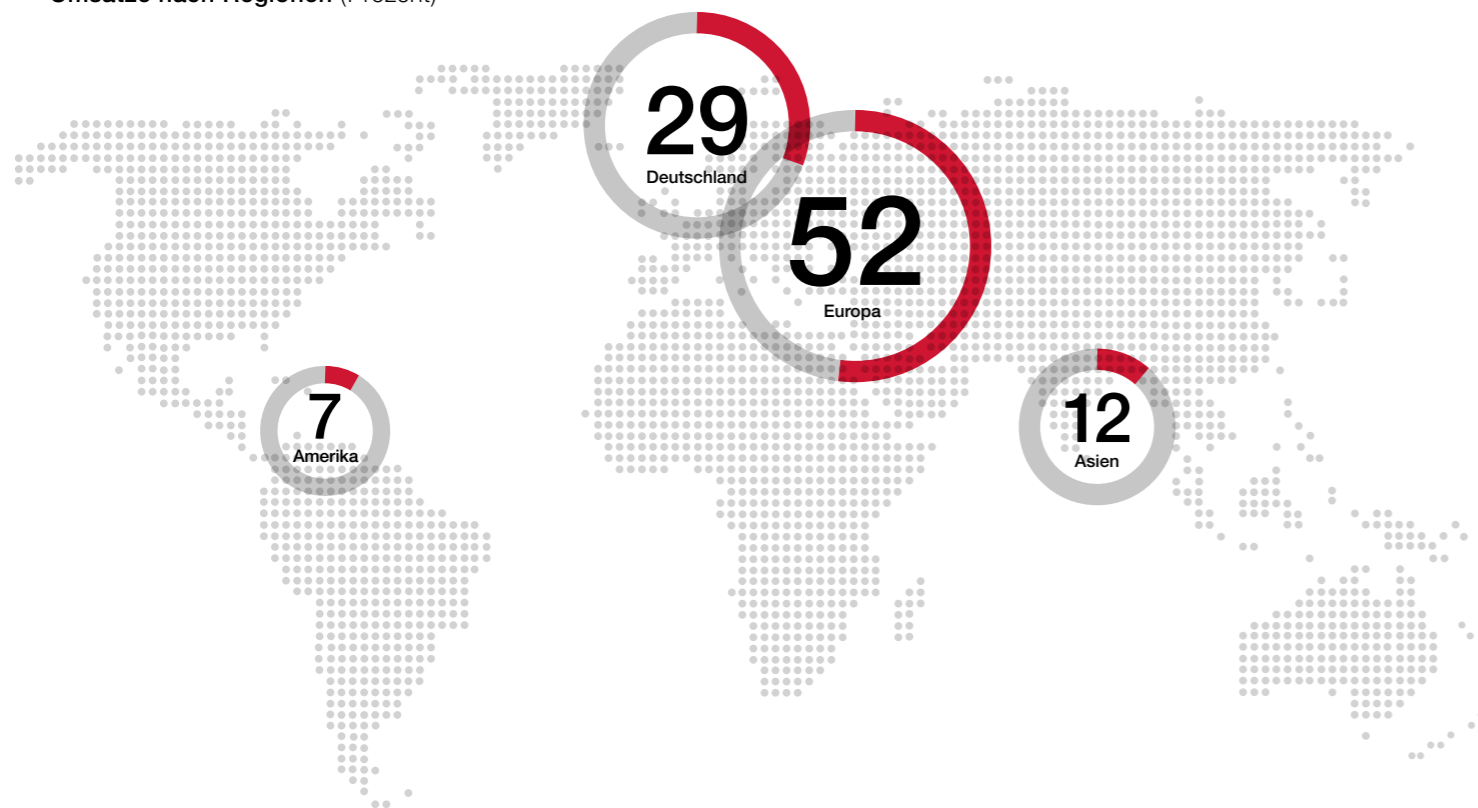


GESCHÄFTSBERICHT

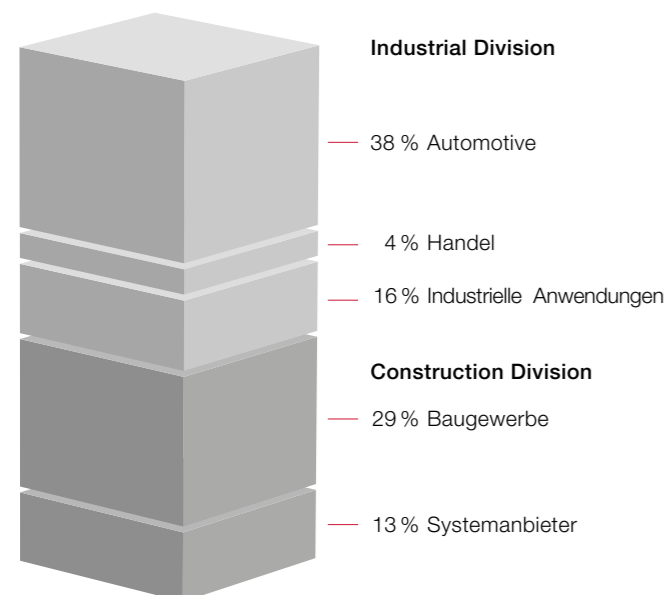
# 2020

# Kennzahlen

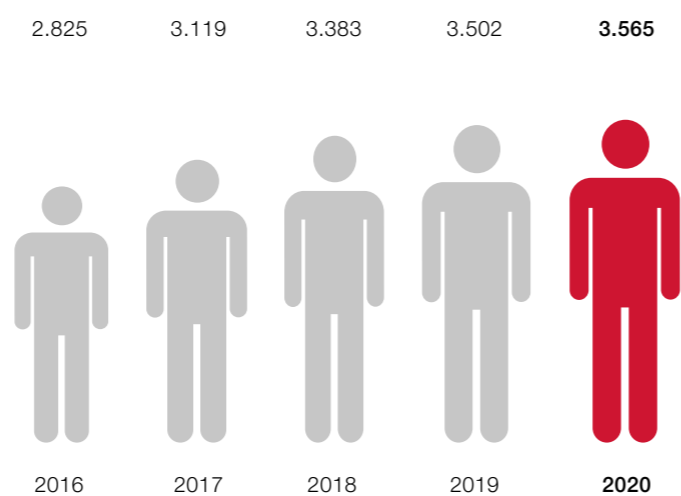
Umsätze nach Regionen (Prozent)



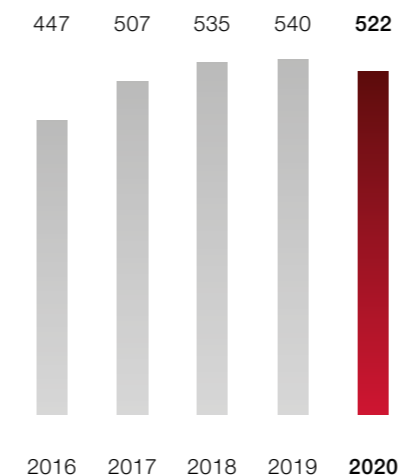
Umsätze nach Kundengruppen



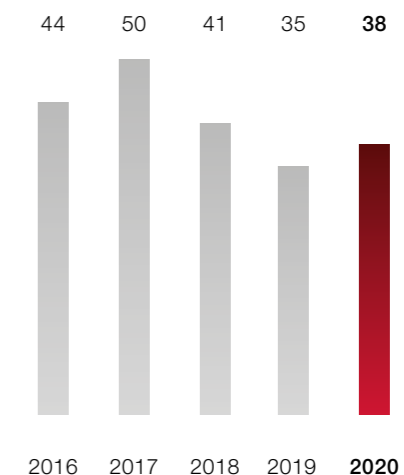
Beschäftigte (Jahresdurchschnitt)



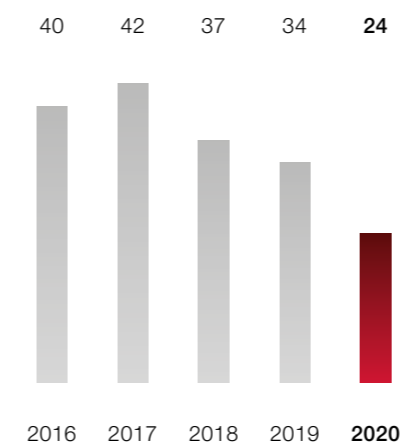
Umsatz (Mio. Euro)



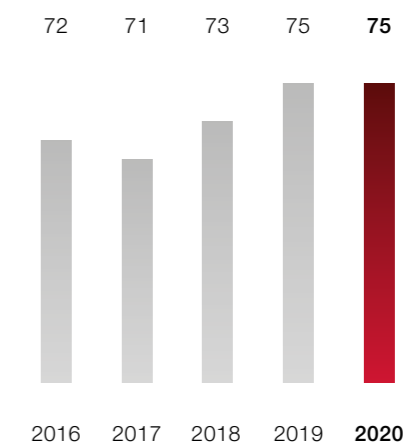
EBIT (Mio. Euro)



Investitionen (Mio. Euro)



Eigenkapitalquote (Prozent)



» Ausgehend von 460 Millionen Euro in unserem Corona-Forecast haben wir am Ende des Jahres 2020 einen Umsatz in Höhe von 522 Millionen Euro erreicht und einem gegenüber dem Vorjahr knapp verbesserten EBIT von 38,1 Millionen Euro. Wir sehen, wie wichtig es war, konservativ in unserer Finanzierung zu sein und damit unsere hohe Eigenkapitalquote zu verteidigen. «

» Christian F. Kocherscheidt, geschäftsführender Gesellschafter

# Lagebericht

## Mit Zuversicht in das Jahr 2020

„Für das Jahr 2020 dominieren die Optimisten gegenüber den Pessimisten.“ Das ergab im Dezember 2019 eine Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft unter den wichtigsten Wirtschaftsverbänden in Deutschland. „Ein zarter Hoffnungsschimmer, aber keine Entwarnung,“ so die Stimmungslage kurz vor dem Jahreswechsel.

Nach einem durchwachsenen Jahr 2019 blickten auch wir für die EJOT Gruppe zuversichtlich in das Jahr 2020. Unser Auftragsbestand zum Jahresbeginn setzte den positiven Trend aus dem letzten Quartal 2019 fort und wir konnten mit Elan an unseren Projekten und für unsere Kunden arbeiten. Doch dann nahm die Corona-Krise ihren Lauf. Alle Prognosen und Umfragen, Planungen und Jahresbudgets waren innerhalb kürzester Zeit obsolet.

Etwas beunruhigend waren im Januar 2020 die Nachrichten aus China. Dort, so erfuhren wir, breitete sich in der Stadt Wuhan ein neues Virus aus, das in der Tradition von anderen Epidemien zu sein schien, die in den letzten Jahren ihren Ausgangspunkt in Asien hatten: Vogel- und Schweinegrippe, SARS und MERS. Die hatten wir auch überstanden, aber ungewöhnlich war es schon, dass in China das öffentliche und wirtschaftliche Leben zum chinesischen Neujahrsfest komplett heruntergefahren wurde.

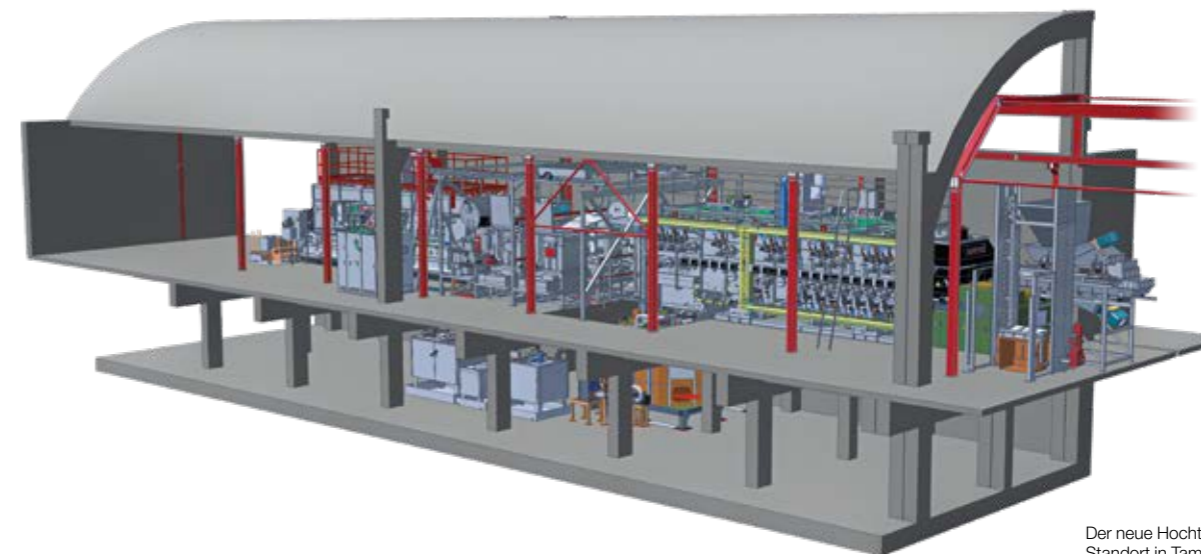
Auch an unserem Produktionsstandort in Taicang kamen wir zum vollständigen Stillstand, der mehrere Wochen andauerte. Hier in Europa dachten wir, dass es wohl schwierig sein dürfte, ein Virus einzufangen und zu kontrollieren, aber dass dessen Ausbreitung dann mit solcher Geschwindigkeit um sich greifen würde, hat

Unternehmen, Staat und Gesellschaft doch überrascht.

Ein erster Ausbruch bei einem Automobilzulieferer im Münchener Raum schien noch gut kontrolliert zu sein, da erreichten uns die Meldungen aus Norditalien, die wöchentlich an Dramatik zunahm. Erste Länder wurden von ihren Regierungen in ihren Aktivitäten heruntergefahren; Deutschland schloss am 16. März die Grenzen zu den Nachbarländern. Eine Woche später waren wir im „Lockdown“. Von einer Woche auf die nächste geriet die Weltwirtschaft ins Stocken bis hin zum Stillstand. Bei EJOT betraf uns dies in allen Ländern, in denen wir tätig sind. Ob in unseren Produktions- oder Vertriebsgesellschaften, wir verzeichneten die größte Krise mit dem höchsten Umsatzeinbruch unserer Unternehmensgeschichte.

## Massive Stornierungswelle

Ende März erfasste uns eine massive Stornierungswelle in unserem Industriegeschäft, wie bei den meisten Automobilzulieferern. Die Auftragsbestände schmolzen wie Butter in der Sonne. Es wurde klar, dass wir uns auf eine Krise einstellen müssen, deren Auswirkungen mindestens so tiefgreifend sein würden, wie bei der Finanzkrise 2008/09. Ein innerhalb kurzer Zeit entwickelter „Corona-Plan“ verdeutlichte die Auswirkungen auf uns: Unsere Umsatzerwartung für das Jahr wurde um 100 Millionen auf 460 Millionen Euro zurückgenommen. Damit war unmittelbar klar, dass wir an allen Ecken und Enden sparen mussten. Vor allem an uns selbst, denn unsere größte Kostenposition sind die Personalkosten. In solchen Situationen gehört alles auf den Prüfstand, was nicht unmittelbar zu Umsatz und Ertrag führt. Wenn alles in sich – zumindest kurzfristig – zusammenbricht, dann gilt „cash is king“, also die Liquidität geht über alles.



Der neue Hochtemperaturofen am Standort in Tambach-Dietharz.

Es zahlte sich aus, dass wir nach der Finanzkrise 2008/2009 sehr solide gewirtschaftet haben: Wir haben nicht mehr ausgegeben als wir eingenommen haben. Und weil wir einige gute Jahre hinter uns hatten, konnten wir Überschüsse erwirtschaften und damit ein Polster für Krisen aufbauen. Dieser finanzielle Rückhalt wurde nun in der Krise gebraucht.

Genauso wichtig wie die wirtschaftliche Seite war aber die Absicherung unserer Lieferfähigkeit, damit Schaden von unseren Kunden – und damit auch von uns – abgewendet werden konnte. Dazu mussten wir sicherstellen, dass wir auch bei Corona-Ausbrüchen im Unternehmen die Belieferung jederzeit aufrechterhalten können.

## Krisenmanagement in der EJOT Gruppe

Gesundheits- und Arbeitsschutz, wie auch Hygieneregeln verwandelten sich von einer „Rahmenbedingung“ zu einem essenziellen Baustein. Eine Taskforce wurde gegründet, mit der fast alle Standorte digital in unser Krisenmanagement einbezogen wurden. Wir starteten mit den großen deutschen Produktionsbereichen und einigen europäischen Gesellschaften sowie unserem Standort im chinesischen Taicang. Die Kollegin-

nen und Kollegen dort hatten schließlich Erfahrungen, von denen wir lernen konnten, denn unsere chinesische Landesgesellschaft war eines der ersten Unternehmen, das die Überprüfung der nationalen Gesundheitskommission bestanden hatte und erhielt die Genehmigung zur Wiederaufnahme der Produktion bereits am 10. Februar 2020. Schnell kamen fast alle weiteren Landesgesellschaften in das gruppenweite Krisenmanagement hinzu. Wir mussten uns mit vielen neuen Themen befassen, über die wir kein großes Wissen hatten.

Von Anfang an war es wichtig, die beunruhigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu informieren. Persönliche Zumutungen, wie Gehaltsverzichte und massiver Einstieg in die Kurzarbeit, führten dazu, dass wir uns alle Sorgen machten, wie es mit dem Unternehmen weitergeht. Wöchentliche Lageberichte im Intranet zur Entwicklung von Auftragseingängen und Umsätzen an allen EJOT Standorten gehörten ebenso zur Krisenkommunikation wie Situationsberichte aus den EJOT Tochtergesellschaften.

## Tiefpunkt der Krise im April

Der April war der Tiefpunkt. In Europa wurde (fast) kein Auto gebaut und (fast) kein Zulieferteil



## Corona-Ausbruch China //

Anfang Januar erreichten uns erste Meldungen über eine neuartige Virus-Erkrankung in China. Die Konsequenzen erleben wir noch heute in einem Ausmaß, was wir uns damals nie hätten vorstellen können. Auch das EJOT Werk in Taicang, nahe Shanghai, war stark betroffen, sodass es Ende Januar zeitweise geschlossen war.



## Clickbuild® geht an den Start //

Das Start-Up ClickBuild® möchte die Prozesse bei der Dachsanierung vereinfachen und digitalisieren, um dem Dachdecker einen umfassenden Service anzubieten, damit er sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren kann. Auf der Messe BauDigital im Februar wurde die Idee erstmals vorgestellt. Mehr Informationen unter [www.clickbuild.de](http://www.clickbuild.de) „Endlich wieder Handwerk“



## Nacht der Ausbildung //

Die Veranstaltung wurde bewusst an einen Termin nach der Ausgabe der Halbjahreszeugnisse gelegt, quasi als Start für die Bewerbungsphase. Eine Mischung aus Unterhaltung und gezielten Informationen, komplettiert mit einem Serviceangebot in Sachen Bewerbung, machte die Veranstaltung zu einem vollen Erfolg. Die letzte Präsenzveranstaltung vor Ausbreitung der Corona-Pandemie.

## Gründung der Corona-Taskforce //

Anfang März wurde eine internationale Corona-Taskforce eingerichtet, um auf die unmittelbaren Auswirkungen der Corona-Krise zu reagieren. Bestandteil der Krisenkommunikation waren unter anderem die Sicherung der Lieferketten, der Umgang mit Dienstreisen oder der Informationsaustausch über die aktuelle Situation in den Landesgesellschaften.

# Lagebericht

benötigt. Es wurde aber auch klar, dass die deutsche und internationale Bauindustrie weiterlief, auch die Kunden anderer Industrien, und dass einige Länder weniger stark betroffen waren, oder deutlich schneller als Deutschland wieder aus dem tiefen Tal herauskamen. Ein Lichtblick für uns alle war, zu sehen, wie wir im chinesischen Taicang von Woche zu Woche die Krise besser bewältigten. Das sollte unser Vorbild für die EJOT Gruppe werden.

Der Mai verlief ebenfalls sehr schwach, aber etwas besser als der April und im Juni gelang es uns, beim Ergebnis von den roten in die schwarzen Zahlen zu wechseln. Das allerdings gelang nur aufgrund des beispiellosen Einsparprogramms und sehr großer Disziplin in der Umsetzung. Die Kurzarbeit war dabei das wichtigste Instrument für die Widerstandskraft des Unternehmens in der Krise.

Über den Sommer verbesserte sich die Lage weiter. Mehr und mehr Tochtergesellschaften verzeichneten höhere Auftragseingänge und bessere Ergebnisse. Seit September erlebten wir, wie auch die Automobilindustrie mit Macht zurückkehrte. Zusätzliche Aufträge wurden eingestellt, Termine vorgezogen und von uns höchster Einsatz und Flexibilität verlangt. Was für eine dramatische Verbesserung der wirtschaftlichen Lage erlebten wir bei gleichzeitig erheblich zugespitzter Kapazitätslage.

Diese Entwicklung sieht man an den Produktionsmengen unserer weltweiten Schraubenbetriebe: Hatten wir im März eine Monatsproduktion von 904 Millionen Stück, sank diese im April auf 406 und im Mai sogar auf 387 Millionen Stück. Im November lagen wir dann bei 1,1 Milliarden Teilen – einem neuen Rekordwert in unserer Unternehmensgeschichte.

## Kurzarbeit im Oktober beendet

Maßgeblichen Anteil daran hatten zunächst die Produktion in China und der Türkei und auch zunehmend stärker die deutschen Werke. Die Folge war, dass der Forecast von Monat zu Monat angehoben werden konnte.

Ausgehend von 460 Millionen Euro in unserem Corona-Forecast haben wir am Ende des Jahres 2020 einen Umsatz in Höhe von 522 Millionen Euro erreicht und einem gegenüber dem Vorjahr knapp verbesserten EBIT von 38,1 Millionen Euro. Die Kurzarbeit konnte bereits im Oktober beendet werden. Die Gehaltszahlungen aus der Kurzarbeit wurden vereinbarungsgemäß auf 100 Prozent aufgestockt und alle vereinbarten Gehaltskürzungen wieder aufgehoben. Dies war umso bemerkenswerter, als uns in Europa im 4. Quartal die zweite Corona-Welle mit großer Härte traf. Diesmal hielten die Lieferketten den Belastungen noch besser stand. Dies galt auch für unsere Gruppe, denn auch dank unserer Hygienemaßnahmen konnten größere Ausfälle aufgrund von COVID-19 vermieden werden.

Was bleibt von dieser Achterbahnfahrt durch das Jahr 2020? Wir sehen, wie wichtig es war, konservativ in unserer Finanzierung zu sein und damit unsere hohe Eigenkapitalquote zu verteidigen. Die beiden großen Standbeine, Industrie und Bau helfen uns stabil zu bleiben. Beide Branchen haben unterschiedliche Konjunkturzyklen. Während der Automobilmarkt häufig zeitlich früher in die Krise gerät mit dann meist deutlichen Einschnitten, läuft die Baukonjunktur in der Regel noch stabil, fällt in ein nicht so tiefes Loch und erholt sich schneller.

Unser Mannschaftsgeist stimmt, denn wir haben eine große Bereitschaft bei uns allen gesehen, mit eigenem Verzicht oder zusätzlichem Einsatz

Foto: iStock



Holzbau – Nur eines von vielen Themen, die im Fokus 2021 stehen

mitzuhelfen, dass unser EJOT Schiff über Wasser bleibt. Das ist nicht selbstverständlich. Positiv ist besonders in diesen schwierigen Zeiten auch das sehr kooperative Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management.

## Positive Aussichten

Viele andere Dinge haben sich im Geschäftsjahr 2020 darüber hinaus positiv entwickelt. Im der Sparte Construction hat sich unser ETICS-Fasteners-Bereich gut geschlagen. Mittels unseres selbst entwickelten Konfigurators konnten wir unseren Kunden die Dübelauswahl erleichtern und damit die Treue unserer Kunden zu uns stärken. In Litauen lief die neue Profilmontage an, die unsere Stellung bei unseren Kunden festigt. Ebenfalls angelaufen ist unsere Dübelproduktion in Russland. Bei den Bauschrauben haben wir, beflügelt auch von einer Rekordproduktionsmenge aus dem Bad Laaspheer Werk, unsere Kunden mit hoher Termintreue versorgen können. Wir waren jederzeit lieferfähig und hielten Kontakt auch unter Corona-Bedingungen. Die neuen Produktbereiche Holzbau, CROSSFIX®, ClickBuild®, die Verankerung und das Baufachhandelssortiment entwickeln sich positiv und geben Hoffnung auf höhere Umsätze in 2021.

In unserer Industriesparte sind wichtige Entscheidungen für die Zukunft gefallen. Wir haben einen neuen großen Vergütungssofen in Tambach-Dietharz, insbesondere für unsere einsatzvergüteten FDS®-Schrauben, installiert und bald auch eine große Kapazität bei der Vergütung von Mikroschrauben. Ebenfalls in Tambach-Dietharz wird eine, von EJOT maßgeblich mitentwickelte Zink-Lamellenanlage aufgebaut und im Herbst 2021 in Betrieb gehen. Mit dieser Anlage werden wir den ökologischen Fußabdruck unserer Zinklamellen beschichteten Schrauben deutlich reduzieren. Ein großer internationaler Maschinenbauer wurde mit der Serienfertigung eines selbstentwickelten Prototyps unserer neuen Press-Walz-Kombination (HR6 L) beauftragt, die ab 2022 als Standardmaschine im Doppeldruck in unserer Unternehmensgruppe Einzug halten wird.

In England haben wir auf unsere beengten Platzverhältnisse reagiert und erweitern den Standort bei Leeds, der uns, trotz BREXIT, die weitere gute Entwicklung im Vereinigten Königreich absichern soll. In Mexiko haben wir einen guten Start unserer eigenen Construction-Tochter in Mexico City erlebt und an unserem



## Erweiterung in Tambach //

Auch der 2. Bauabschnitt des Wärme- und Oberflächenzentrums am Standort Tambach-Dietharz wurde fertiggestellt. In diesem neuen Gebäude wird die Zinklamellen-Anlage aufgebaut und voraussichtlich im Herbst 2021 in Betrieb genommen. Seitlich im neuen Hallenkomplex befinden sich weitere Büros und Meetingräume.

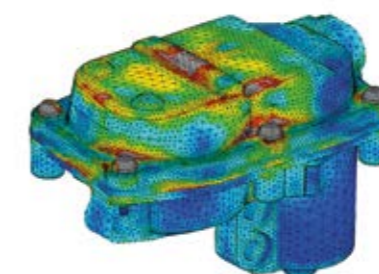


## Digitale Meetings //

Auch das General Manager Meeting (GMM) wurde Anfang September digital durchgeführt. Mit Teilnehmern aus allen EJOT Standorten und aus verschiedenen Zeitzonen. Der wichtige Informationsaustausch innerhalb der EJOT Gruppe konnte auch in Corona-Zeiten sichergestellt werden. Eine erfolgreiche Premiere.

## 30 Jahre EJOT Schweden //

EJOT Schweden blickt auf seine 30-jährige Geschichte zurück. Gegründet ist das Unternehmen zunächst als Joint Venture zwischen EJOT und Avdel. Seit 2015 ist EJOT Schweden vollständig in die EJOT Gruppe integriert.



## CAE Services Industrie //

Ein weiteres digitales Dienstleistungsangebot wird für die Kunden bereitgestellt. Dabei wird die Bauteillebensdauer mit Hilfe von Finite-Elemente-Methoden simuliert und berechnet.

# Lagebericht

großen Standort in San Luis Potosi sind neue Produktionsstätten für unsere beiden Gemeinschaftsunternehmen, EJOTATF und ASYST Technologies, entstanden. Bei EJOTATF werden wir in diesem Jahr über eine eigene Galvanik am Standort verfügen, was Lieferfähigkeit, Flexibilität und Stellung im Markt positiv beeinflussen wird.

Nicht zu vergessen ist der starke Digitalisierungsschub: Homeoffice, Webinare, digitale Kundenkontakte statt Präsenzmeetings, virtuelle Zusammenarbeit mit den entsprechenden Werkzeugen bieten uns neue Möglichkeiten, die unsere Zusammenarbeit stark verändert haben. Gleichzeitig wächst bei allen Mitarbeitern das Verständnis, wie wichtig die weitere Durchdringung mit IT-Infrastruktur und Software ist. Auch das ist ein bleibendes Vermächtnis des Corona-Jahres.

## Moderates Wachstum

In einer großen gemeinsamen Kraftanstrengung haben wir das Krisenjahr 2020 somit erstaunlich gut bewältigt. Aber wie geht es nun weiter? Ein Satz aus einem Kommentar in der Fachzeitschrift Automobilwoche beschreibt die Ausgangslage treffend: „...2021 startet mitten in der Pandemie. Ein „new normal“ gibt es in dem Sinne gar nicht. Wir leben in einem dauerhaften Ausnahmezustand. Das geht an die finanzielle Substanz der Unternehmen und an die Psyche der Kunden...“

Natürlich machen wir uns auch weiterhin Gedanken (und Pläne), wie das Jahr 2021 für uns laufen könnte. Die Kernpunkte aus unserem Budget 2021 sind die Erwartung an ein moderates Wachstum um 20 Mio. Euro auf 540 Mio. Euro, der Größenordnung des Jahres 2019. Das könnte zu einem Ergebnis auf Vorjahresniveau

führen. Für diesen Fall rechnen wir mit einem signifikant höheren Investitionsvolumen, als im abgelaufenen Jahr 2020, um Investitionen, die wir pandemiebedingt in die Zukunft verschoben hatten, nun nachzuholen

So wird das Jahr 2021 auch von Kapazitätserweiterungen geprägt sein, die sich auch in „Steinen und Eisen“ widerspiegeln. Sichtbar ist das aktuell schon in Sherburn-on-Elmet beim Ausbau unserer Landesgesellschaft EJOT UK. Noch deutlicher wird das mit einem großen Schritt, den wir in der Türkei wagen wollen, dem Neubau unserer Schraubenfabrik auf unserem Grundstück in Çerkezköy. Hier wird eine Fabrik zunächst für die industrielle Verbindungstechnik entstehen, um die Kapazität der am Limit arbeitenden alten Produktionsstätte in Küçükköy auf das aktuell geforderte Maß zu steigern und die Abläufe optimal auszugestalten. Die Fertigstellung dieses Großprojektes wird im Sommer 2022 erfolgen. Am bisherigen Standort in Istanbul-Küçükköy verbleiben dann Vertrieb, Verwaltung und zunächst auch die Bauschraubenproduktion.

Aber auch in Deutschland werden Kapazitäten erweitert. So ist es höchste Zeit, den Entwicklungsbereichen der beiden Sparten Construction Division und Industrial Division mehr Raum zu geben. Aufgrund der hohen Dringlichkeit wird hier der Anfang in der Construction Division gemacht. Auf unserem Gelände „In der Aue“ in Bad Laasphe wird es eine Konzentration der Entwicklungs- und Produktmanagement-Aktivitäten geben, das Tech Center Construction.

Unsere Aktivitäten im Bereich der Digitalisierung werden intensiv fortgeführt. Mit dem Gemeinschaftsprojekt DIGITALUM investieren wir in die

digitale Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern und Bevölkerung am Standort in Wittgenstein. Bei ClickBuild® setzen wir auf erfolgreiche Kundenprojekte, um hier in die Wachstumsphase mit unserem digitalen Geschäftsmodell am Bau zu gelangen und wir investieren weiter in unsere e-com-Aktivitäten, auch in der Verbindungstechnik, um unser klassisches Industriegeschäft zu fördern.

Bei unserem jährlichen Projektworkshop, der Anfang November stattgefunden hat, haben wir uns auch mit weiteren strategischen Projekten beschäftigt, die eher Langzeitwirkung haben werden. Zum einen überführen wir unsere bisherigen Anstrengungen zu Energie- und CO<sub>2</sub>-Einsparungen in ein Nachhaltigkeitsprojekt. Der Klimawandel ist in aller Munde und wir wollen über das bisherige Ziel, eines unterproportionalen Anstiegs unserer CO<sub>2</sub>-Verbräuche hinaus, zu einem Einstieg in echte Verbrauchssenkungen kommen. Ein ambitioniertes Vorhaben, zumal mit CO<sub>2</sub>-neutralem Stahl oder Kunststoffgranulat noch längere Zeit nicht zu rechnen sein wird. Aber mit mehr Solaranlagen, dem Einstieg in die Elektromobilität unserer Fahrzeugflotte und einem mehr an LED-Beleuchtung usw. finden

sich Ansatzpunkte für einen messbaren Beitrag zum Klimaschutz.

Viele Dinge sind im Fluss. Chancen und Risiken sind für unsere Gruppe in Fülle vorhanden. Wir stellen uns vor, wo die EJOT Gruppe in fünf oder gar zehn Jahren stehen soll. Wie wir uns auf die Umbrüche in der Automobilindustrie einstellen. Angesichts der rasanten wirtschaftlichen Entwicklung Asiens überlegen wir, wie wir daran noch besser teilhaben können. Und wenn Europa aktuell nicht an der Spitze der Digitalisierung weltweit steht, sondern hier eher amerikanische oder chinesische Unternehmen zu finden sind, wollen wir Kontakt zu diesen Unternehmen und Märkten weiter stärken. Ein weiteres wichtiges Projekt wird im kommenden Geschäftsjahr die Wandlung unserer Kerngesellschaften in die europäische Rechtsform der SE sein. Europa steht heute für 85 Prozent unseres Geschäftes. Auch wenn wir unser Geschäft auf den anderen Kontinenten stärker in den Blick nehmen, werden wir unseren Kern, ein europäisches Unternehmen mit deutscher DNA, nicht vernachlässigen. Das spiegelt unsere Zuversicht, auch im 99. Jahr unserer Unternehmensgeschichte ein verlässlicher Partner unserer Kunden zu sein. ■

Christian F. Kocherscheidt

Wolfgang Bach

Angelika Wetzstein

Dr. Frank Dratschmidt

Ralf Birkelbach

Dr. Rolf Künkel



## Zertifizierung

### Beruf und Familie //

Nach der Erstzertifizierung im Jahr 2011 hat EJOT die Rezertifizierung bereits zum dritten Mal erfolgreich durchlaufen und dabei einen hohen Qualitätsstandard erreicht.



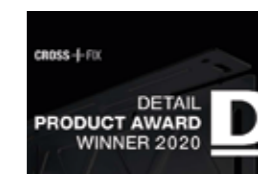
## Pro-Line Kampagne //

Erfolgreiche Kampagne zur Einführung der neuen EJOT Pro-Line Profile. Das umfangreiche Produktportfolio umfasst hochwertige Produktlösungen rund um Anschluss- und Einputzprofile für die unterschiedlichsten Anwendungsbereiche in Wärmedämmverbundsystemen. [www.ejot-proline.com](http://www.ejot-proline.com)



## Dieter-Ulbrich-Preis //

Moritz Kuhly erhält den mit 500 Euro dotierten Dieter-Ulbrich-Preis. Er ist der beste Auszubildende bei EJOT im Jahr 2020 und hat seine Ausbildung zum Industriemechaniker mit 98 von 100 Punkten absolviert. Note: Sehr gut. Der 21-Jährige ist damit auch der beste Azubi im IHK-Bezirk Siegen-Wittgenstein/Olpe. In nur knapp zwei Jahren hat Moritz Kuhly seine Ausbildung absolviert – auch das ist rekordverdächtig. Gleichzeitig absolviert er ein Maschinenbaustudium an der Universität Siegen.



## EJOT gewinnt DETAIL

### Product Award 2020 //

EJOT konnte sich bei der Abstimmung des DETAIL Product Awards 2020 für das Unterkonstruktions-system CROSSFIX® für die vorgehängte hinterlüftete Fassade (VHF) durchsetzen und so die begehrte Auszeichnung gewinnen.

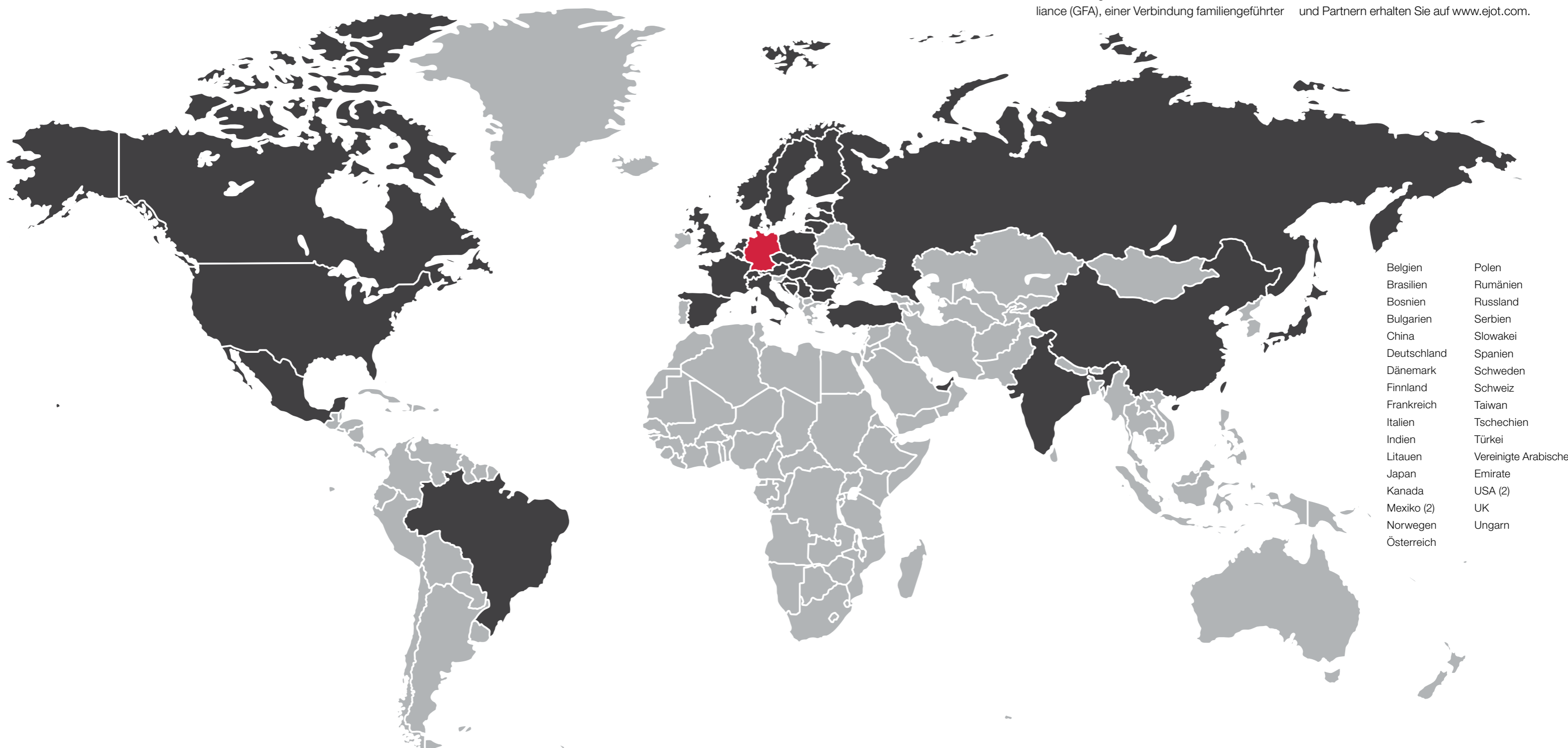
# Lagebericht

# International

EJOT ist ein europäischer Marktführer in Sachen Verbindungstechnik. In Europa stellen zahlreiche eigene Vertriebsgesellschaften und -büros sowie Vertriebspartner die schnelle Verfügbarkeit unserer Produkte und den direkten Kundenkontakt sicher. Aber auch weltweit ist EJOT mit Produktionsstätten und Vertriebsbüros in Nordamerika und Asien präsent. Weltweite Präsenz gewährleistet auch die Mitgliedschaft in der Global Fastener Alliance (GFA), einer Verbindung familiengeführter

Unternehmen der Verbindungstechnik. Last but not least: Einige verbindungstechnische Produktlösungen von EJOT stehen einem internationalen Kreis von Lizenznehmern zur Verfügung. Sie sichern die Versorgung, z. B. der DELTA PT® Schraube, in den großen Weltmärkten oder auch dort, wo wir nicht vor Ort sind.

Nähere Informationen zu unseren Gesellschaften und Partnern erhalten Sie auf [www.ejot.com](http://www.ejot.com).



# EJOT Gruppe

Die Grafik veranschaulicht die bestehende Gesellschaftsstruktur der EJOT Gruppe.

Die EJOT Holding GmbH & Co. KG bündelt sowohl die strategische Führung der Gruppe als auch zentrale Dienstleistungen. Eine Ebene tiefer sind drei Zwischenholdings angesiedelt, denen die deutschen und internationalen Gesellschaften zugeordnet sind. In diesen Gesellschaften finden sich – in unterschiedlicher Ausprägung –

die zwei Sparten, bzw. die acht Geschäftsbereiche der EJOT Gruppe wieder.

Unsere Industriesparte (Verbindungs- und Kunststofftechnik) ist vor allem im Automotive- und Industriegeschäft tätig. Die Sparte Construction Fasteners fokussiert Dach-, Fenster- und Fassadenbefestigungen sowie mechanische Befestigungstechnik für Wärmedämmverbundsysteme.

# Management



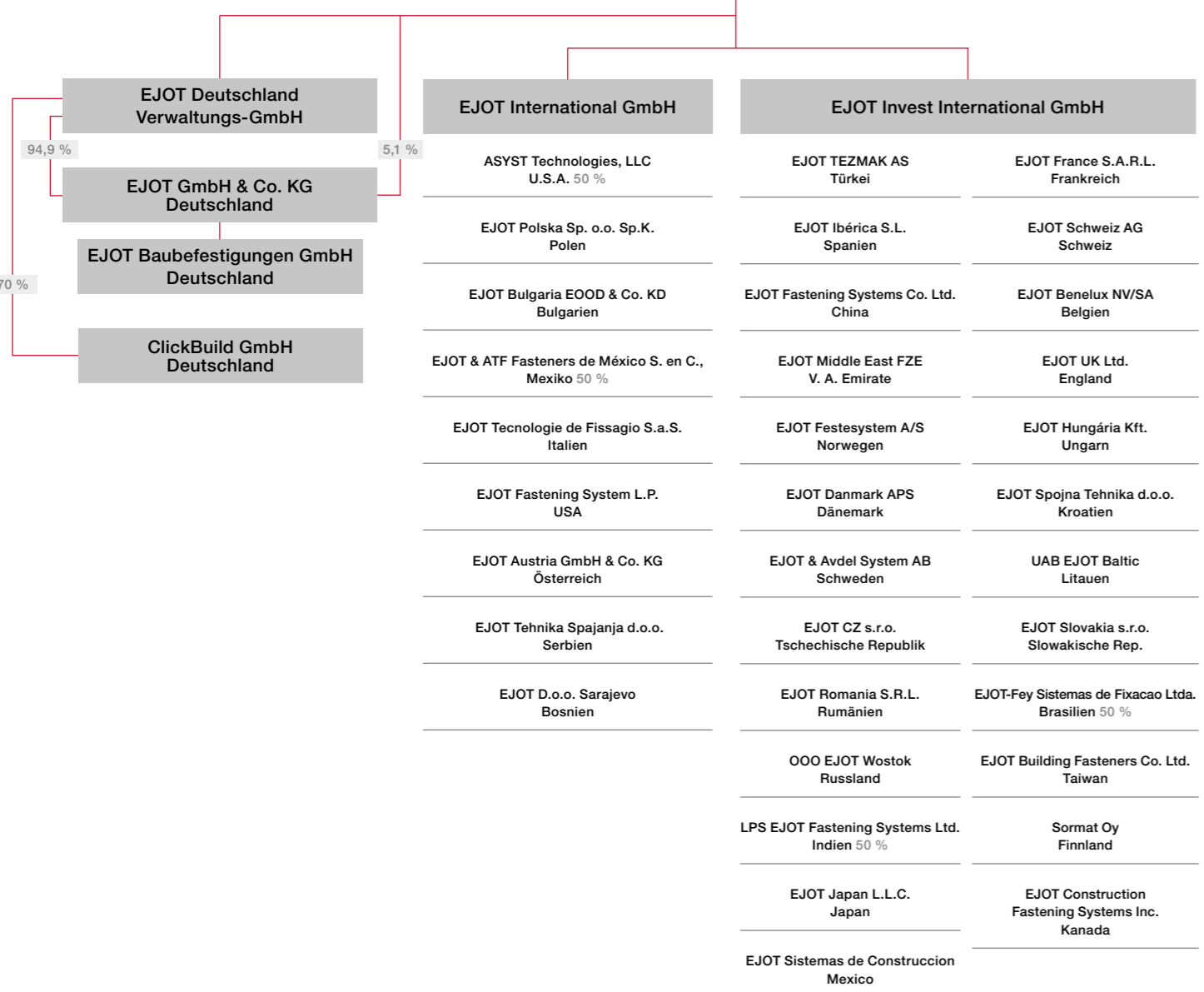
### Management (v. l.):

- Wolfgang Bach
- Ralf Birkelbach
- Angelika Wetzstein
- Dr. Rolf Künkel
- Christian F. Kocherscheidt
- Dr. Frank Dratschmidt

### Der Beirat (v. l.):

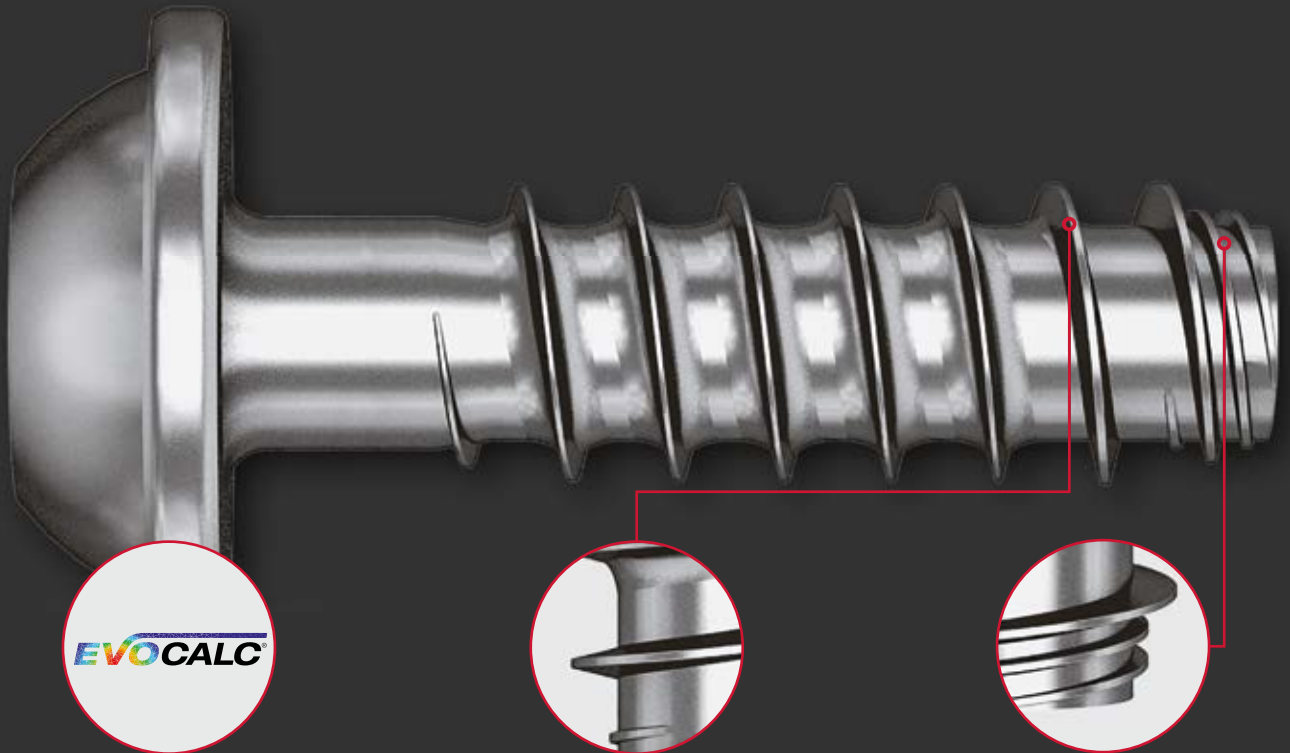
- Dr. Claus Hoffmann  
(ehemals CFO Robert Bosch GmbH, Beiratsvorsitzender)
- Prof. Dr. Thomas Bauernhansl  
(Leiter Fraunhofer IPA, Stuttgart, Institutsleiter IFF, Universität Stuttgart)
- Prof. Dr. Christina Berger  
(ehemals Leiterin des Zentrums für Konstruktionswerkstoffe an der Technischen Universität Darmstadt)
- Dr. Hans-Toni Junius  
(Vorsitzender der Geschäftsführung C. D. Wälzholz)
- Kathrin S. Kocherscheidt  
(Richterin am Landgericht Koblenz, Gesellschafterin)
- Jean Dufour  
(ehemals Mitglied der Geschäftsführung Bosch Siemens Hausgeräte GmbH)

## EJOT Holding GmbH & Co. KG



# EVO PT®

Dreht sich nur um Sie



## EVO CALC®

Berechnung von Konstruktions- und Montageparametern und exklusive CAE-Services

## Gewindeformzone

Hohes Standardisierungspotenzial durch einschraubtiefen-unabhängiges Eindrehmoment

## Ansetzgewinde

Prozesssicheres Ansetzen und Verschrauben durch neuartigen Gewindeanfang

Die EVO PT® Schraube für Ihren wirtschaftlichen Erfolg:

### Vorteile für Konstrukteure

- > Maximale mechanische Sicherheit
- > Rechnerisch vorhersagbare Ergebnisse
- > Keine Gewindeinserts notwendig
- > Entlastung des Zeitbudgets

### Vorteile für Qualitäts-Manager

- > Reduzierter Bemusterungs-, Serien- und Prüfaufwand
- > Geringes Fehlerpotenzial
- > Reduzierung der Teilevielfalt

### Vorteile für Prozess-Ingenieure

- > Maximale Anlagenverfügbarkeit
- > Maximale Prozesssicherheit
- > Reduzierung der Teilevielfalt
- > Fehlervermeidung
- > Abgestimmte Montagekonzepte

### Vorteile für Einkäufer

- > Wettbewerbsfähige Einkaufspreise
- > Mengenkonsolidierung
- > Reduzierte Komplexität
- > Geringe Gesamtprojektkosten
- > Lieferantenkonsolidierung

[www.ejot.de/industrie](http://www.ejot.de/industrie)

EJOT Qualität verbindet®

**EJOT®**