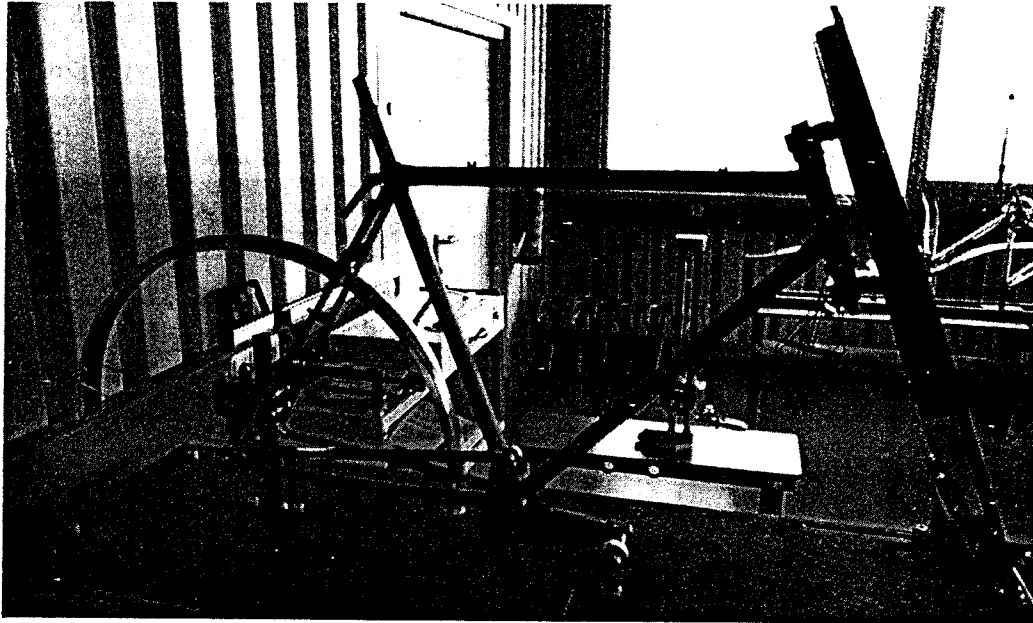


Aufbruch zu neuen Ufern in Schweinfurt-Sennfeld:

# Winora will nicht mehr länger ein Hersteller unter vielen sein



Der erste Prüfstand bei Winora testet Rahmenbelastungen. Die Konstruktion stammt von Professor von der Osten-Sacken.

Die Zahl der Fahrradmarken wächst, je länger der momentane Boom anhält. Besonders für die traditionellen Fahrradhersteller wird es immer schwieriger, sich in einem gewandelten Umfeld zu behaupten. Bei der Firma Winora in Schweinfurt entschloß man sich trotz einer relativ geringen Betriebsgröße, den Aufbruch zu neuen Ufern zu wagen. Eine Zwischenbilanz scheint die alte These zu beweisen, daß nicht große Konzerne, sondern kleine mittelständische Betriebe am besten in der Lage sind, auf veränderte Anforderungen flexibel zu reagieren und wichtige Innovationen zu Wege zu bringen.

Das Unternehmen E. Wiener GmbH & Co. KG gibt seine Aktivitäten mit „Zweiradwerk, Zweirad-Teile, Kfz-Teile-Großhandel“ an. Das ist für die Branche nicht ungewöhnlich. Sowohl die Verknüpfung aus eigener Fabrikation mit Großhandelsaktivitäten als auch das zusätzliche Standbein des Kfz-Teile-Vertriebs finden

sich häufiger auf dem Zweiradsektor. Die Firma beschäftigt etwa 400 Mitarbeiter. Sie erlebte schon schlechtere Zeiten als diese — das dürfte auch der Grund sein, warum man sich so viele Gedanken machte, wie man wohl über den aktuellen Höhenflug der gesamten Branche hinaus die Zukunft sichern könnte.

Menschen, nicht Apparate,

machen Firmengeschichte. Das gilt besonders für mittelständische Unternehmen. Inhaber und Geschäftsführer Bernd Seuffert, ein leidenschaftlicher Sportradler, hätte den investitionsintensiven Innovationskurs sicher nicht eingeschlagen, wenn nicht gesichert wäre, daß der Betrieb auch in der nächsten Generation im Familienbesitz bleibt. Dafür steht Seufferts Tochter Susanne Greif, die auf dem Fahrrad wie am Schreibtisch eine gleichermaßen überzeugende Figur abgibt. Der Aufbruch zu neuen Ufern bei Winora betrifft vier zentrale Bereiche: Produktinnovation, Modernisierung der Fertigung, Werbung/Marketing und Erschließung neuer Absatzmärkte.

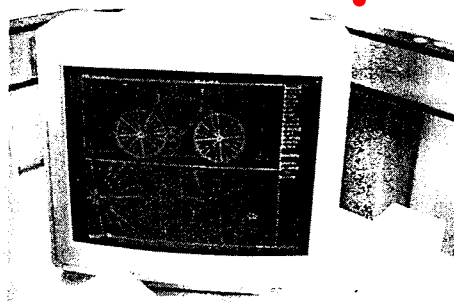
## Eine Entwicklungsabteilung entsteht

Ausgerechnet die eher kleine Firma Winora leistet sich neuerdings etwas, was in deutschen Fahrradfabriken bisher Fremdkörper war: eine Entwicklungsabteilung, in der nach wissenschaftlichen Methoden Vorgaben für die Produktion erarbeitet werden. Betritt man den Büroraum des flachen Gebäudes, in dem die Ingenieure getrennt vom übrigen Betrieb (um nicht vom Firmenalltag gestört zu werden) residieren, fällt der Blick zunächst auf ein Equipment, das in keiner wissenschaftlichen Abteilung heutzutage mehr fehlen darf, weil es so viel Kompetenz ausstrahlt: teure Computer mit DIN-A3-Bildschirmen und „Computer Aided Design“. So sieht der Besucher Querschnittszeichnungen und dreidimensionale Darstellungen von Rahmen und Komponenten in bunten Farben. Doch Computer denken nicht selbst, sind nur Hilfsmittel des Menschen. Der Mensch hier heißt Ernst Brust. Weil fähige Ingenieure, die sich schwerpunktmäßig mit Fahrradtechnik beschäftigen, leider immer noch sehr selten sind, fand Seuffert seinen technischen Leiter erst bei einer anderen Firma. Brust war zuvor bei der FAG Kugelfischer in Schweinfurt tätig und entwickelte dort die Tretlager-einheit für Fahrräder, mit der FAG ein großer Erfolg in der Erstausrüstung gelungen ist. Für Brust bedeutete der Wechsel zu Winora die Erweiterung seines Aufgabebereiches von einer einzelnen Komponente zu ganzen Fahrrädern.

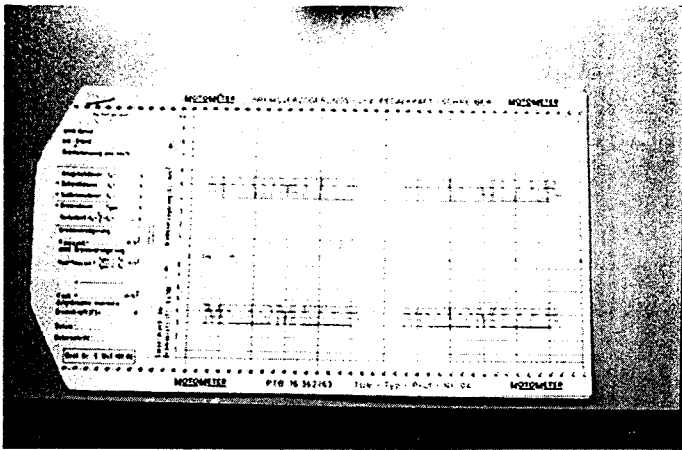
Eng verknüpft mit der wissenschaftlichen Fundierung der Fertigung steht die Qualitätssicherung. Die formelle Zuständigkeit liegt bei Christian Salmen. Doch die Arbeitsbereiche von Brust und Salmen überlappen sich, man



Ein Resultat der Rahmenbelastungstests bestand nach Auskunft der Winora-Ingenieure darin, daß die am meisten bruchgefährdete Stelle an einem Damenrahmen sich dort befindet, wo das herabgezogene Oberrohr auf das Sitzrohr trifft.



Computer sind nur Hilfsmittel (wenn auch sehr nützliche), es kommt auf den Kopf an, der dahintersteckt.



Diese Grafik stellt das Resultat eines praktischen Fahrversuches dar, bei dem Verzögerungswerte der Brems-Gummi-Felgen-Kombinationen verglichen werden. Die Konstanz der Bedingungen ist im praktischen Versuch nicht leicht herzustellen. Bei dem für diese Tests vorbereiteten Fahrrad begrenzt ein Anschlag den Weg des Bremshebels, um stets die gleiche Bremskraft auszuüben. Die konstante Ausgangsgeschwindigkeit wird mittels Fahrradcomputer eingehalten.

ergänzt sich, assistiert einander. Offen geben die beiden zu, daß man noch nicht so weit ist, wie man gerne wäre. Die große Halle hinter dem Büro steht noch so gut wie leer. Der einzige betriebsbereite Prüfstand wurde von Professor von der Osten-Sacken von der TH Aachen entwickelt und simuliert Rahmenbelastungen — vorläufig einseitige. Die Tretbewegungen werden nur von rechts ins Tretlagergehäuse eingeleitet, eine Kurbel links soll noch folgen. Weitere Prüfstände dürften der Entwicklung und der Qualitätssicherung gleichermaßen dienen. Die Probleme, die einen rascheren Ausbau der Prüfstandstechnik behindern, bestehen in der bislang zu starken Einbindung der Techniker in den täglichen Fertigungsablauf im Rahmen der momentan stattfindenden starken Absatzausweitung und in der Tatsache,

daß Winora hier Pionierarbeit leistet. Brust: „Es gibt nun mal nicht an jeder Ecke Prüfstände, die für unsere Zwecke geeignet sind. Es ist nicht damit getan, einfach zusammenzukaufen, was der Markt hergibt.“

### Zulieferer besser kontrollieren

Was die Qualitätssicherung angeht, glauben die Schweinfurter Ingenieure nicht, daß es sich lohnt, jedes einzelne Fahrrad, das die Fabrik verläßt (das sind immerhin 950 täglich), in jeder Hinsicht nochmals zu prüfen. Es genügt, wenn man die wesentlichen Einstellungen kontrolliert, also Schaltung, Bremsen, Beleuchtung. Ob die angebauten Teile den Qualitätskriterien entsprechen, muß man ohnehin viel früher untersuchen, beim Eintreffen nämlich. Die Wa-

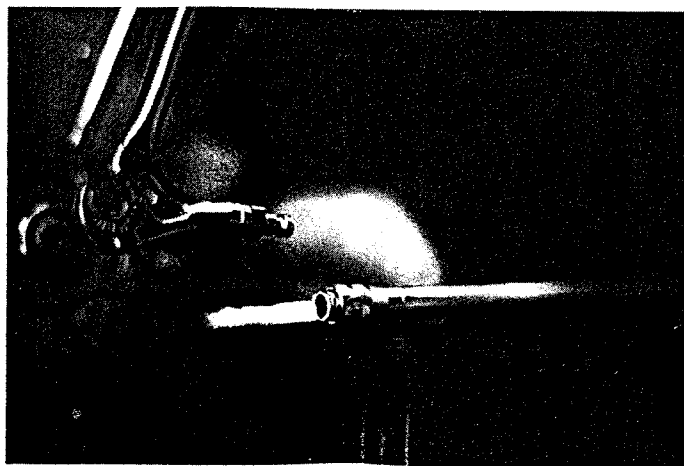
reineingangskontrolle ist also der entscheidende Prozeß. Bislang beschränkt sich die Untersuchung bei den zahllosen zugekauften Teilen von der Schaltung über den Gepäckträger bis zum Schutzblech auf das, was mit wenig Vorwissen geleistet werden kann: Stimmt der Lieferumfang quantitativ und qualitativ mit dem Lieferschein und der Bestellung überein? Sind die Teile äußerlich unbeschädigt? In Zukunft soll die Wareneingangskontrolle eine Qualitätskontrolle einschließen, so wie es heute schon in Taiwan üblich ist.

Doch der Geschäftsmann Seuffert schränkt die Erwartungen der technischen Seite gleich ein. Wenn beispielsweise festgestellt werde, daß eine ganze Lieferung von Gepäckträgern so ungenau ge-

dankend zurücknehmen und an einen ungeduldig wartenden anderen Kunden weiterverkaufen, der sie ebenso dankend annehmen und die Fertigungsungenauigkeit hinnehmen würde. Lieferprobleme gebe es derzeit vor allem bei Gepäckträgern, Sätteln, Schutzblechen und — natürlich — Schaltungen. Der von Seuffert geschilderte Gewissenskonflikt ist aber nur eine äußere Erscheinung eines generellen Problems, das der gegenwärtige Boom mit sich bringt: Eine sprunghaft steigende Nachfrage läßt den Wunsch, die sich daraus ergebenden Chancen optimal zu nutzen, so übermächtig werden, daß andere wichtige Aspekte wie Qualität und Service in den Hintergrund gedrängt werden. Bei Winora will man dies trotzdem vermeiden.



Ein vollautomatisches computergesteuertes Warenlager erregt Bewunderung. An einem Monitor gibt der Mitarbeiter Anzahl und Code der Ersatzteilkartons ein. Ein unbemannter Gabelstapler fährt los, holt die bestellten Waren und transportiert sie zum Versand.



Entwicklungsleiter Ernst Brust ist besonders stolz auf sein „Take-Off“, ein zerlegbares Rennrad. Im Bild die „Nahtstelle“ am Hinterbau.

fertigt ist, daß man sie theoretisch zurückgehen lassen müßte, so ergibt sich sofort ein unternehmerischer Gewissenskonflikt zwischen den Anforderungen an die Qualität des Endproduktes und der Verkürzung von Lieferfristen. Würde man bei Rücksendung der Gepäckträger vom Lieferanten eine einwandfreie Ersatzlieferung in einem vertretbaren Zeitraum erhalten, fiel die Entscheidung nicht schwer. Doch der betreffende Gepäckträgerhersteller ist ja ebenso im Lieferrückstand wie seine sämtlichen Mitbewerber auch — und er würde die reklamierten Gestelle

### Selbstdarstellung entscheidend

Gleichwohl sind sich die Schweinfurter der Prioritäten bewußt: Das Rennen macht nicht immer der Beste, sondern oft der Lauteste, und so fieberhaft man daran arbeitet, die Produkte zu optimieren, so sehr ist man gehalten, schon jetzt die Trommel zu rühren. Klappern gehört zum Geschäft; in der momentan zu beobachtenden Markenflut geht der, der nicht im Gespräch ist, als erster unter, wenn der Boom abflaut. Der Fahrradprospekt ist nicht einfach größer im Format als frü-

her — DIN A 3 —, sondern auch optisch stark geworden. Fotografisch und vom Layout her ist er sicher professionell gemacht und sehr ansprechend. Es liegt in der Natur der Sache, daß es sich vor allem um ein Image-Prospekt handelt; er versucht, Winora-Fahrräder in erster Linie nicht als technisch herausragende Produkte, sondern als Accessoires eines bestimmten Lebensgefühls, als Ausweis jugendlicher Dynamik, ja als Statussymbole zu profilieren. Daran gibt es nichts zu kritisieren, im Gegenteil. Das Sozialprestige des Fahrrades kann auch in Zeiten des Booms jeden Beitrag zu seiner Aufwertung gut vertragen. Trotzdem wäre für die Zukunft sicher wünschenswert, wenn die Selbstdarstellung des Hauses Winora noch stärker die Handschrift der technischen Abteilung trüge. Nach unserem Eindruck liest sie sich nämlich ganz gut.

**Blick nach vorn —  
Blick nach Osten**

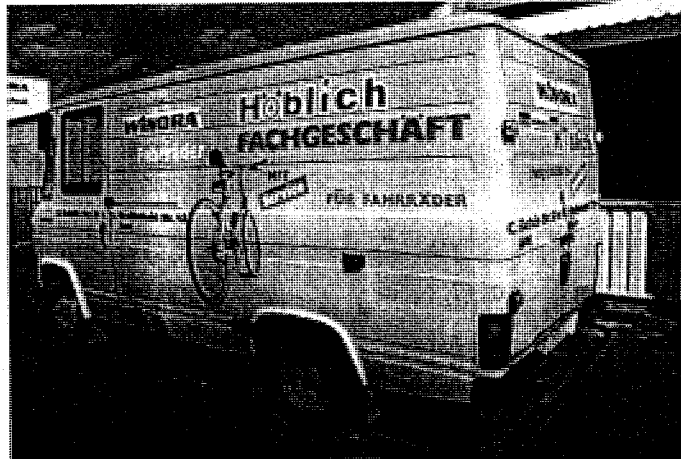
Für Bernd Seuffert war es nach der Öffnung der DDR sofort klar, daß Winora auf ostdeutschem Boden aktiv werden mußte. Der Standortnachteil „Zonenrandgebiet“ hat sich nunmehr nach seiner Ansicht in einen Standortvorteil verwandelt. „Wir sind die westliche Fahrradfabrik, die der DDR am nächsten liegt.“ Viele ostdeutsche Fahrradhändler dekorieren jetzt mit Winora-Emblemen und -Fahrrädern, die Marke verkauft sich ganz gut. Hier zählt sich aus, daß der Schweinfurter Hersteller kein ganz abgehobenes Programm hat. Man vertreibt mittlere und selbst untere Preislagen, es gibt auch normale Räder für normale Leute, denn Mountain-bikes sind ja nun wirklich nicht das Richtige für die DDR-Bürger, sieht man einmal vom Straßenzustand ab. Ein Auslieferungslager in



In Schweinfurt herrscht fast Vollbeschäftigung dank vieler großer Firmen wie Fichtel & Sachs, FAG, SKF. Winora trägt mit 400 Mitarbeitern sein Scherflein dazu bei. Bei der Laufradfertigung spielt Handarbeit üblicherweise noch eine große Rolle.

Berlin und eines in Chemnitz unterstreichen die Ernsthaftigkeit des DDR-Engagements. Sorgenvolle Stirnfalten zaubert nur die Stabilität der politischen Entwicklung auf Seufferts Stirn. „Was passiert, wenn Gorbatschow, der die neuen Entwicklungen in Osteuropa und der DDR erst möglich gemacht hat, gestürzt und beispielsweise durch eine Militärdiktatur ersetzt wird, die zum alten Kurs zurückkehrt? Immer noch stehen sowjetische Truppen in der DDR. Wenn Gorbatschow

dem Druck noch eine Weile standhält, wird die Entwicklung in Deutschland unumkehrbar sein.“ Vorerst sind die Sorgen alltäglicherer Natur. Wer hätte gedacht, daß es Fahrradhändler in der DDR gibt — zumindest bis vor kurzem — die das Wort „Skonto“ noch nie gehört haben? „Weil es zu besorgten Anfragen deswegen kam, haben wir das Skonto aus unseren Vertragsbedingungen wieder herausgenommen. Damit waren alle Seiten zufrieden.“ Als Winora DDR-Händlern als Zahlungs-



Winora hat in der DDR rasch Fuß gefaßt. Dieser Bully eines DDR-Händlers darf als typisch gelten.

ziel eine Woche nach der Währungsunion benannte, kamen Briefe von Händlern, die sich entrüsteten: Wie man einfach voraussetzen könne, daß man derzeit nichts auf der hohen Kante habe, das Kreditangebot brauche man nicht. Einer legte seinen letzten Kontoauszug bei — 180 000 DM. So kann es gehen — aber das ist Vergangeneheit. Die Händler, die jahrzehntelang nur die Spielregeln der Verteilungswirtschaft kannten, lernen die Regularien des freien Handels rasch nach. Trotzdem, gibt Seuffert zu, kann niemand wissen, ob die heutige DDR der große Absatzmarkt sein wird, ob die Kaufkraft reichen wird. Jetzt heißt es erstmal dranbleiben.

**Keine Zauberei —  
redlicher Aufstieg**

Winora hat zweifellos gute Karten zur Zeit, und sie werden fast täglich besser. Der eingeschlagene Weg zum Erfolg ist leicht nachvollziehbar und sachlich einsichtig. Es drängt sich der Eindruck auf, daß die Schweinfurter Firma derzeit den meisten inländischen Konkurrenten eine Nasenlänge voraus ist, vielleicht nicht in den Mitteln, aber im Kopf und in der Konsequenz des Handelns. Logische Überlegungen führen zu dem Ergebnis, daß nach einem Abflauen des Booms eine darwinistische Selektion die Fahrradhersteller stark dezimieren wird. In Schweinfurt kann man dem gelassen entgegensehen. mb

**Katalog anfordern**  
— Lieferung nur an Händler —  
**Zweirad-Spezialwerkzeuge**  
**Maschinen für die Fahrradfertigung**  
**Werkstatt- und Lagereinrichtungen**

**VAR-Alleinimporteur**  
Bennert 5, Postfach 1564  
5653 Leichlingen 1  
Telefon (02175) 4096  
Telex 8515957 tsw e d