

BREYER 70

BREYER 70

1949 – 2019

70 JAHRE INNOVATIVE LÖSUNGEN

GESCHICHTE _10

KULTUR _30

AUSBlick _38



« Ohne den Erfolg unserer Kunden gibt es auch für uns keinen Erfolg.
Ohne ein Wachstum unserer Kunden gibt es auch für uns kein Wachstum.
Der Dienst an unseren Kunden ist der Maßstab für unser Handeln – denn Partnerschaft kennt immer zwei Sieger. »

Anton Breyer
Unternehmensgründer
(1907–1978)

P R O
L O G

Zukunft braucht Vergangenheit

Das 70-jährige Bestehen unseres Unternehmens ist ein willkommener Anlass, die erfolgreiche Entwicklungsgeschichte zu reflektieren. Denn Zukunft braucht Vergangenheit!

Mit dieser Broschüre zu 70 Jahren BREYER Extrusionstechnik möchten wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern danken, die mit ihrem Können und Engagement das Unternehmen zu dem gemacht haben, was es heute ist. Besonderer Dank gilt auch unseren weltweiten Kunden mit ihrem Vertrauen in unsere Produkte und Lösungen.

Neben einem besinnlichen Rückblick geben wir auch einen Einblick in den „Herzschlag“ unseres Unternehmens sowie einen abschließenden Ausblick auf die Herausforderungen der nächsten Jahre.

Mit herzlichem Dank!



Josef Breyer



Walter Breyer



Jürgen Gulde



Josef Käppeler



Uwe Staudenmaier



Josef und Walter Breyer an einer BREYER Extrusionsanlage.

Je weiter man denkt, desto weiter kommt man.

Ihr Name steht für Qualität: Josef und Walter Breyer. Sie haben die von ihrem Vater Anton Breyer gegründete Firma zu einem international führenden Unternehmen entwickelt, obwohl der Anfang alles andere als einfach war. Walter Breyer berichtet über die Gründungszeit des Unternehmens, über die Anfangsphase, den Einstieg in die Welt der Extrusionstechnik und wie BREYER in diesem Bereich zum Weltmarktführer aufstieg.

G E S C H

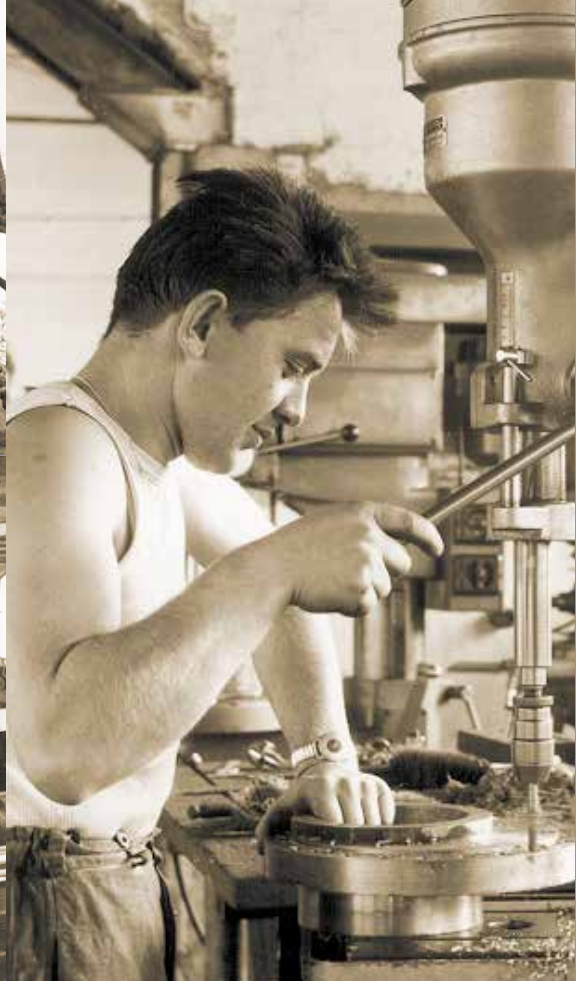
ALLER ANFANG WAR SCHWER_12

EINSTIEG ZUM AUFSTIEG_18

AN DIE SPITZE KOMMEN IST SCHWER_25

BREYER MEILENSTEINE_28

ICHTTE



Aller Anfang war schwer

Wir schreiben das Jahr 1949. Seit dem Ende des zweiten Weltkriegs sind gerade einmal vier Jahre vergangen. Es war eine extrem schwierige Zeit.

Sie war geprägt durch die ungeheuren Hinterlassenschaften des Krieges und die unzählbaren Todesopfer in allen Teilen der Bevölkerung. Tausende deutscher Soldaten in Gefangenschaft in fremden Ländern warteten auf ihre Heimkehr, während zu Hause viele Städte und Verkehrsstrukturen in Schutt und Asche lagen. In Südbaden hatten zu dieser Zeit französische Besatzungsmächte das Sagen. Es herrschte völliger Mangel – selbst an einfachsten Wirtschaftsgütern. Hinzu kam die wirtschaftliche Unsicherheit, verbunden mit der zunehmenden Inflation.

Trotz all dieser Schwierigkeiten fassten die Menschen wieder Mut, die Trümmer aufzuräumen und Schritt für Schritt neue Strukturen aufzu-

bauen. Nach der Währungsreform am 20. Juni 1948 brachte die als neues Zahlungsmittel eingeführte Deutsche Mark neuen Schwung in die wirtschaftliche Entwicklung. Dieses neue, harte Zahlungsmittel hat der verbliebenen deutschen Bevölkerung wieder Mut gemacht, sich wirtschaftlich zu engagieren und den Wiederaufbau unseres Landes mit den damals sehr eingeschränkten technischen Möglichkeiten in Angriff zu nehmen.

Mut, Einsatz und Durchhaltevermögen

Wie startet ein Unternehmen in einer solchen Zeit, in der nahezu alles neu aufgebaut werden musste? Es brauchte viel Mut. Den Mut, selbst die Initiative zu ergreifen und etwas zu unter-

nehmen, um die Existenz der eigenen Familie zu sichern, um Arbeitsplätze für andere Menschen zu schaffen und um einen Beitrag zu leisten zur Gestaltung neuer wirtschaftlicher Strukturen. Es brauchte aber auch Ideen, welche Produkte in der nahen Umgebung dringend benötigt wurden, für die das erforderliche Rohmaterial beschafft werden konnte und für deren Produktion die technischen Möglichkeiten im eigenen Betrieb gegeben waren.

Es brauchte aber noch mehr – beispielsweise Vertrauen. Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und in die seiner Mitarbeiter*, kombiniert mit einem enormen Durchhaltevermögen des Unternehmers und nahezu grenzenloser Einsatzbereitschaft aller Betriebsangehörigen, um die zahlreichen Schwierigkeiten der ersten Jahre zu überwinden.

Alles begann recht bescheiden

Am 1. Mai 1949 gründete Anton Breyer in Singen/Hohentwiel seine Firma „Anton Breyer, Maschinen- und Werkzeugbau“. Als Firmensitz diente ihm und seinen fünf Mitarbeitern in den ersten Jahren ein notdürftig eingerichtetes

ehemaliges landwirtschaftliches Ökonomiegebäude. Zum Start waren nur einfachste Hilfsmittel sowie drei gebrauchte Werkzeugmaschinen verfügbar. Innerhalb weniger Jahre entwickelte sich das Unternehmen zu einem anerkannten Betrieb für die Herstellung von Werkzeugen, Vorrichtungen und Maschinen, die von den Betrieben in Singen und im Raum Südbaden für deren eigene Produktion benötigt wurden.

Denn drei größere Unternehmen in Singen konnten kurze Zeit nach Kriegsende bereits ihre Produktion von Halbzeugen und Verbrauchsgütern wieder aufnehmen, da sie schweizerischen Ursprungs waren. Sie entwickelten sich durch ihren Bedarf an Betriebseinrichtungen nach kurzer Zeit zu den Hauptkunden des neu gegründeten Unternehmens BREYER. Schon bald kam als weiteres, technisch sehr interessantes Produkt die Herstellung von Gieß-Formen für die Herstellung von Aluminium-Druckgussteilen hinzu – auch „Kokillen“ genannt. Nach wenigen Jahren erreichte der Betrieb infolge stetig wachsender Nachfrage in dem angemieteten Betriebsgebäude die Kapazitätsgrenze, so dass im Frühjahr 1954 in einem neu ausge-

**„Mitarbeiter“ wird in dieser Broschüre synonym für „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ verwendet*

wiesenen Gewerbegebiet am damaligen Rande der Südstadt von Singen – unserem heutigen Standort – ein neues Betriebsgebäude errichtet werden konnte.

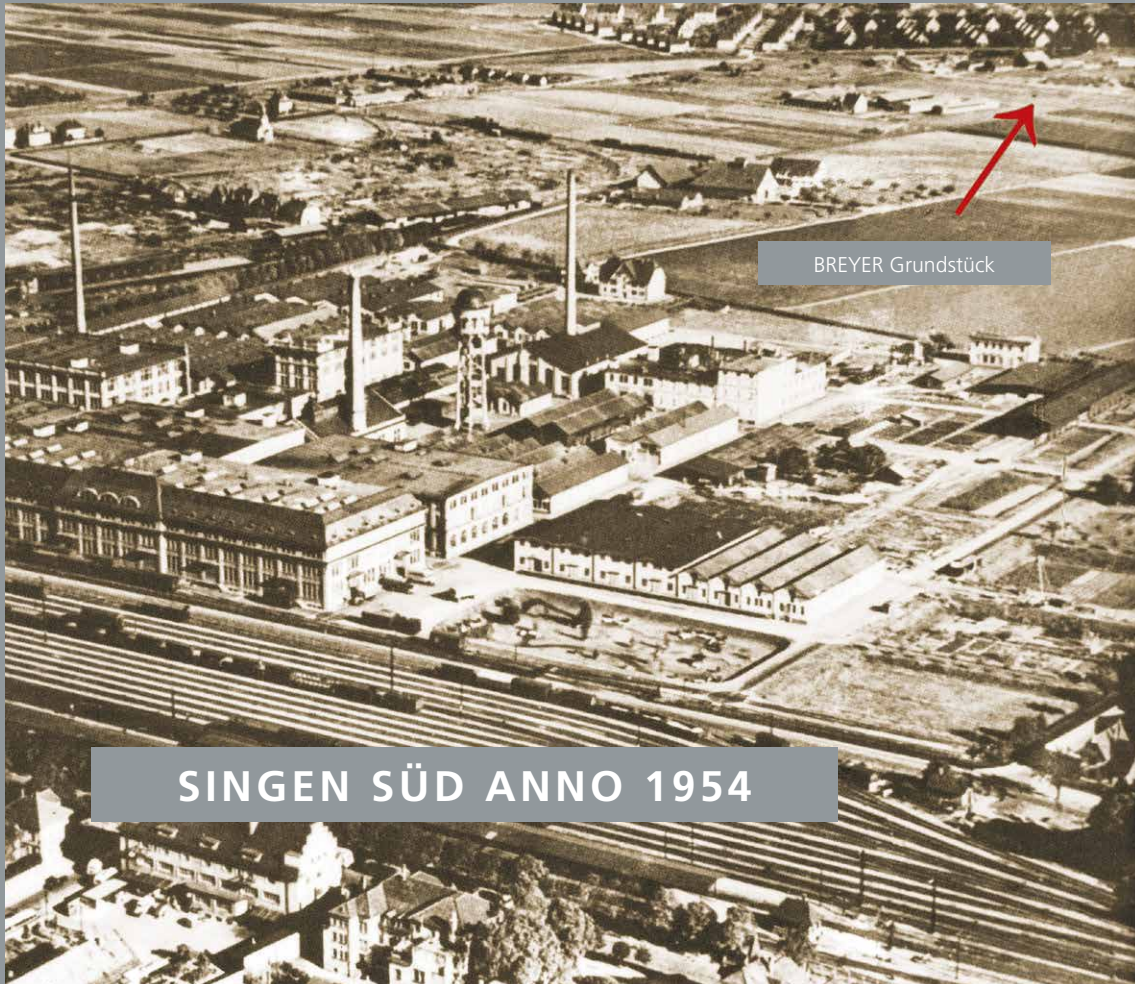
Den Gründern sei Dank

Heute gilt dem Gründer unseres Unternehmens Anton Breyer und seiner Ehefrau unser tiefer Dank. Sie hatten die mutige Initiative zur Gründung unseres Unternehmens in dieser extrem schwierigen Zeit aufgebracht und das Durchhaltevermögen bewiesen, insbesondere in den ersten Jahren, welche durch vielfältige Mangelsituationen als Nachwirkungen des zweiten Weltkrieges geprägt waren.

Sie haben den nachfolgenden Generationen ihrer Familie die Chancen zur Weiterentwicklung des von ihnen gegründeten Unternehmens eröffnet. Dies war verbunden mit der schon beim Start begonnenen qualifizierten Berufsausbildung für junge Facharbeiter sowie der Schaffung einer seit Jahrzehnten wachsenden Zahl von Arbeitsplätzen, für qualifizierte Mitarbeiter in den Bereichen des modernen Maschinenbaus und der Verfahrenstechnik. ■







SINGEN SÜD ANNO 1954

Einstieg zum Aufstieg

Der Bau von Sondermaschinen und Vorrichtungen für Kunden im lokalen Umfeld brachte in den Anfangsjahren eine gute Auslastung. Aber auch eine gewisse Abhängigkeit von dem kleinen Kreis der Kunden. Der Einstieg in die Extrusionstechnik war ein Glücksgriff, der BREYER zu dem machte, was es heute ist.

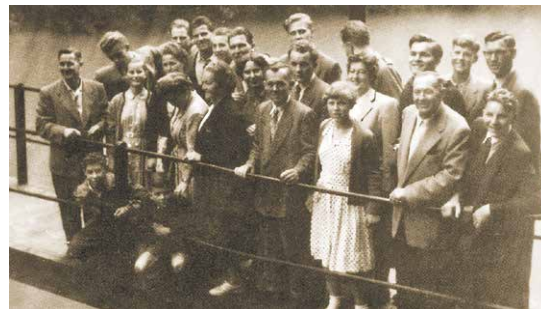


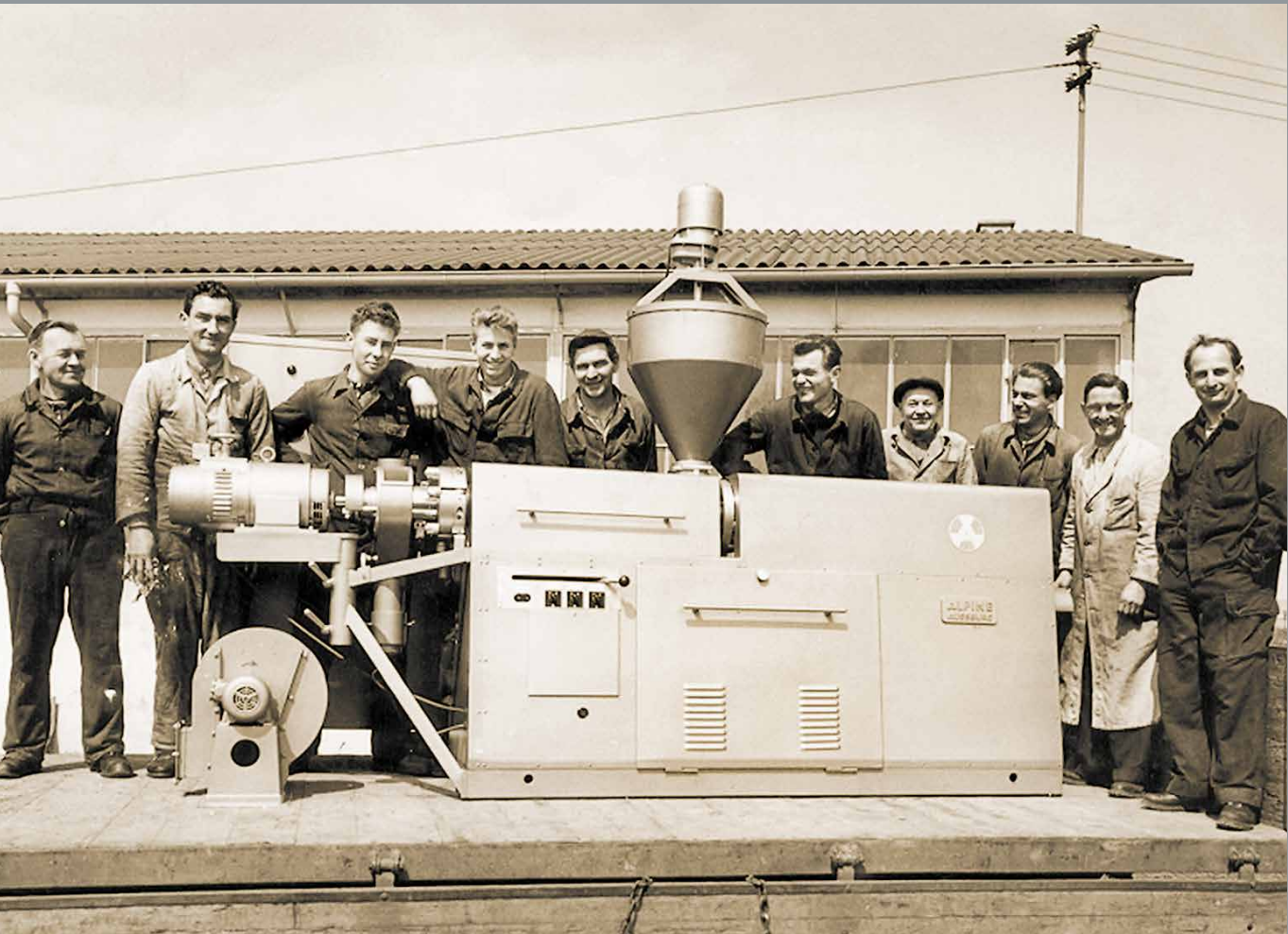
Herausforderung angenommen

Die Idee, eine eigene Produktlinie zu entwickeln, war Anfang der 50er Jahre noch Wunschdenken. Denn eine Marktübersicht, wie wir sie heute kennen, gab es schlichtweg nicht. Auf der Suche nach einer entwicklungsfähigen Produktlinie kam der Zufall zu Hilfe: In einem Zeitungsinserat wurde eine mechanische Werkstatt gesucht, die eine vorhandene Extruderschnecke ändern konnte. Niemand in unserer Firma – mit seinen inzwischen 25 Mitarbeitern, inklusive des Gründers Anton Breyer – wusste

damals, um was es sich bei einer „Extruderschnecke“ handelt. Da sich der Betrieb in den Jahren nach der Gründung recht positiv entwickelt hatte und über die wichtigsten, damals bekannten mechanischen Fertigungsmöglichkeiten verfügte, hat Anton Breyer mit dem Inserenten Kontakt aufgenommen. Dieser reagierte positiv, kam und brachte seine Extruderschnecke mit. Dabei handelte es sich um eine Drei-Zonen-Schnecke, die in einem sogenannten Extruder zur Verarbeitung thermoplastischer Kunststoffe zum Einsatz kam. Sein Auftrag: Die Gangtiefe der Schnecke in einem Teilbereich etwas zu vergrößern. Gesagt, getan – zur vollsten Zufriedenheit des Kunden.

Kurze Zeit danach wurde von einem Unternehmen der Chemischen Industrie – ebenfalls per Zeitungsinserat – ein Maschinenbaubetrieb gesucht, der nach Vorgabe des Auftraggebers einen Einschneckenextruder bauen konnte. Auch diese Herausforderung wurde von Anton Breyer angenommen und mit Unterstützung des kundenseitigen Konstrukteurs erfolgreich umgesetzt. Das hatte Folgen: Denn innerhalb weniger Jahre entwickelte sich mit dem



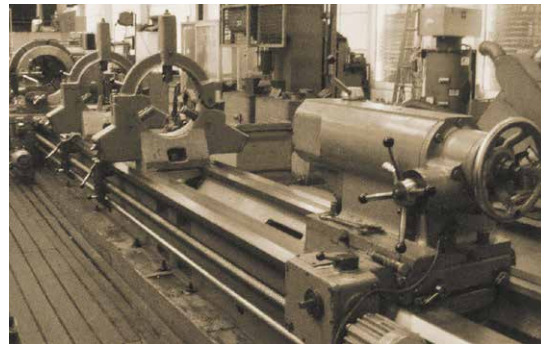
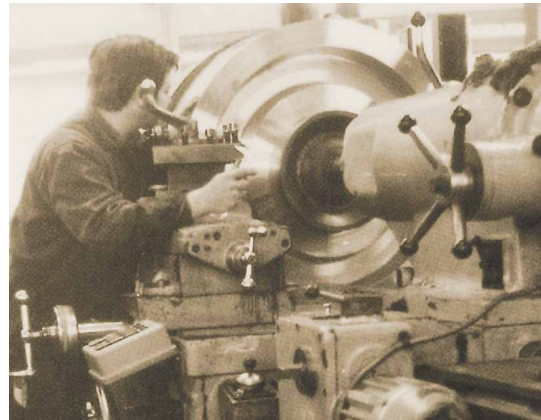
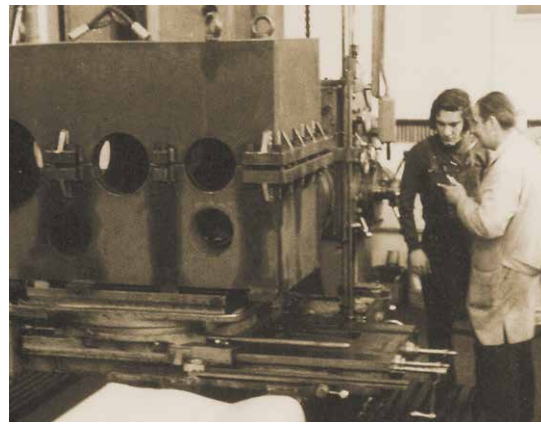


Chemie-Unternehmen, das selbst thermoplastische Kunststoff-Granulate herstellt, eine vertrauensvolle, stetig wachsende Zusammenarbeit, die im Laufe der Zeit auf einen wachsenden Kundenkreis im In- und Ausland ausgedehnt werden konnte.

Extrusions-Anlagen made by BREYER

Die ersten Extrusions-Anlagen zur Verarbeitung thermoplastischer Kunststoffe dienten der Herstellung von Platten in PMMA (Polymethylmethacrylat), für die es damals wie heute eine Vielzahl an Verwendungsmöglichkeiten gab und gibt.

Nach der Einarbeitungsphase in das Fachgebiet der Extrusion wurden im Rahmen der Kooperation nicht nur Extruder für die Plastifizierung von Kunststoff-Granulaten gebaut, sondern auch die für die Formgebung der Kunststoffschmelze benötigten Extrusions-Düsen, Kalibrier- und Kühleinrichtungen sowie Nachfolgemaschinen für die Formatierung der Platten und Folien. Mit den umfangreichen und ständig zunehmenden Anforderungen der Kunden an die Leistungsfähigkeit der Anlagen sowie an die wachsenden Dimensionen und die steigende Qualität



der Produkte dieser Anlagen wuchsen auch die internen betrieblichen Kompetenzen und Fertigungsmöglichkeiten. Und mit ihnen die gesamte betriebliche Struktur.

In den 60er Jahren wurden die ersten von uns gebauten Anlagen zur Herstellung von Halbzeugen aus thermoplastischen Kunststoffen an Kunden in Deutschland und Westeuropa geliefert.

In den folgenden Jahren kamen zahlreiche Anlagen für die Produktion von Kunststoff-Platten, -Folien und -Profilen in ganz unterschiedlichen Formaten hinzu.

Erweitertes Portfolio

In den 70er Jahren wurde parallel zum Bau der Anlagen für die Platten-, Folien- und Profil-Extrusion eine weitere Spezialität der Extrusions-Technik entwickelt: Extrusions-Anlagen zur Herstellung von Tubenschläuchen in Polyethylen, ausgestattet mit der von uns entwickelten Außen-Kalibrierung.

Die extrudierten Tubenschläuche werden dabei in nachgeordneten, ergänzenden Produktionsschritten zu Tuben für die Verpackung von kosmetischen und medizinischen Produkten sowie von Nahrungsmitteln verarbeitet.







Die Extrusion von Tubenschläuchen aus thermoplastischen Kunststoffen erfolgte zuvor nach einem in den USA lizenzierten Verfahren, bei dem der extrudierte Schlauch zur Kalibrierung und Kühlung über einen wassergekühlten Dorn gezogen wurde. Nachteile dieses Verfahrens waren die geringe Produktionsgeschwindigkeit sowie optische Unregelmäßigkeiten, die nach einer gewissen Produktionsdauer auf der Schlauchoberfläche sichtbar wurden.

Die Extrusions-Technik mit der Außen-Kalibrierung hat sich seit den 80er Jahren auf Grund der optimalen Qualität der extrudierten Schläuche sowie wegen der wesentlich höheren Produktionsgeschwindigkeit dieser Anlagen weltweit durchgesetzt.



Von Singen in die Welt

Mit der Entwicklung immer leistungsfähigerer Extrusions-Anlagen konnte auch der Kundenkreis im Laufe weniger Jahre über Westeuropa hinaus erweitert werden. Dabei entstanden für unseren Vertrieb und Service völlig neue Herausforderungen.

Waren die Kunden in den Anfangsjahren geographisch hauptsächlich auf das Gebiet von Süddeutschland beschränkt, so war es kein Wunder, dass bei all dieser Internationalität bald weitere Spezialitäten zum Produktprogramm hinzukamen. Vor allem waren Extrusions-Anlagen zur Produktion von Platten und Flachfolien in hoher optischer Qualität gefragt, die heute bei unseren Kunden weltweit im Einsatz sind. ■



An die Spitze kommen ist schwer. Dort zu bleiben noch viel mehr.

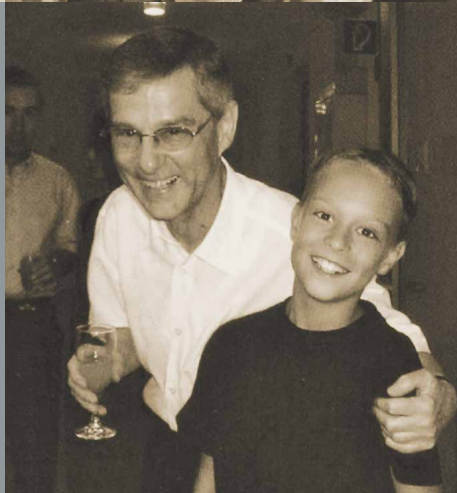
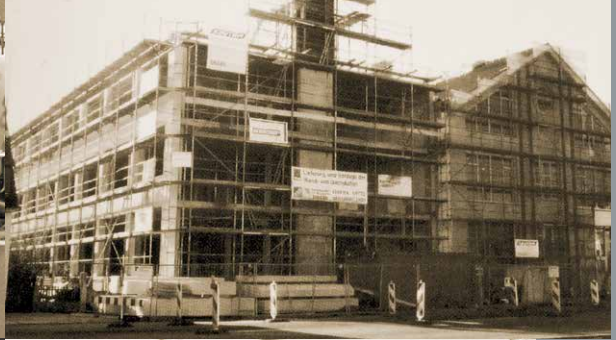


Mit Produkten und Entwicklungen weltweit eine Führungsposition einzunehmen ist schon einigen gelungen. Diese Position aber dauerhaft zu halten, bisher nur wenigen. Warum BREYER in seinem Bereich sich dazuzählen kann, hat Gründe.

Wie aus Geschichten Erfolgsgeschichten werden?

Mit einem Produkt oder einer Leistung auf dem Weltmarkt eine Führungsposition zu erringen, ist das Ergebnis der positiven Wertung durch Kunden. Zumindest gilt dies für die offenen, freien Märkte – für Verbrauchs-

güter ebenso wie für Investitionsgüter. In der Gründungsphase unseres Unternehmens beschränkte sich unser Kundenkreis auf Westeuropa. Ein internationaler freier Handel existierte damals noch nicht und ein freier Weltmarkt war wenige Jahre nach dem Ende des zweiten Weltkrieges noch nicht vorstellbar.



Der Wiederaufbau Deutschlands und damit auch die wirtschaftliche Entwicklung kamen in den 50er Jahren zunehmend in Schwung. Dies führte unter anderem auch zum schrittweisen Aufbau wirtschaftlicher Beziehungen, anfangs mit den Ländern Westeuropas und später auch mit USA und Asien.

Die Entwicklung hin zur Internationalisierung des Handels beflügelte auch den Maschinenbau, der zunehmend Investitionsgüter, insbesondere Produktionsanlagen aller Art, exportieren konnte. Als Ergebnis unserer intensiven technischen Entwicklung konnten wir gegen Ende der 70er Jahre erstmals Extrusions-Anlagen zur Herstellung glasklarer Platten aus thermoplastischen Kunststoffen nach Asien liefern. Die auf unseren Anlagen produzierten glasklaren Platten waren in ihrer optischen Qualität schon in den 70er Jahren führend, so dass wir schon damals nicht nur für Kunden in Deutschland, sondern auch in USA, in Korea, Japan, Taiwan und China zum weltweit bevorzugten Lieferanten wurden. Auf eine ähnlich erfolgreiche Entwicklung können wir auch bei unseren Anlagen für die Extrusion von Kunststoff-Tuben zurück-

blicken. Denn die weltweit erfolgreichsten Hersteller von extrudierten Tuben produzieren seit mehr als 30 Jahren fast ausschließlich mit unseren topmodernen Anlagen.

Einen guten Namen muss man sich täglich neu erarbeiten

Weltmarktführer zu werden, das geschieht nicht über Nacht. Eine führende Marktposition ist ohne intensive Produktentwicklung nicht zu erreichen. Denn Führungspositionen im Weltmarkt sind weder mit einem „Ruhekissen“ noch mit einem „Dauerfahrschein“ vergleichbar. Sie werden nicht durch Institutionen vergeben, sondern allein durch die Mehrheit der zufriedenen Kunden und müssen mit jeder Lieferung neu errungen bzw. bestätigt werden. Die Verteidigung der Position des Weltmarktführers erfordert deshalb nicht nur eine anspruchsvolle und permanente Weiterentwicklung der Produkte, sondern auch die ständige Optimierung der internen Prozesse.

Was bleibt, ist die lohnenswerte, weil spannende Herausforderung, diese Marktposition zu pflegen und weiter zu entwickeln. ■

BREYER Meilensteine

Gründung des Unternehmens
„Anton Breyer Maschinen-
und Werkzeugbau“

Bau der ersten
Plattenextrusionsanlage
mit Einschneckenextruder
Ø 60 mm

Erste komplette
Extrusionsanlage
für die Herstellung
mehrschichtiger
Platten

Erste Hochleistungs-
Plattenextrusionsanlage mit
4-Walzen-Glättmaschine

Erster Einschneckenextruder
Ø 250 mm

1949

1959

1964

1965

1981

1982

1984

1993

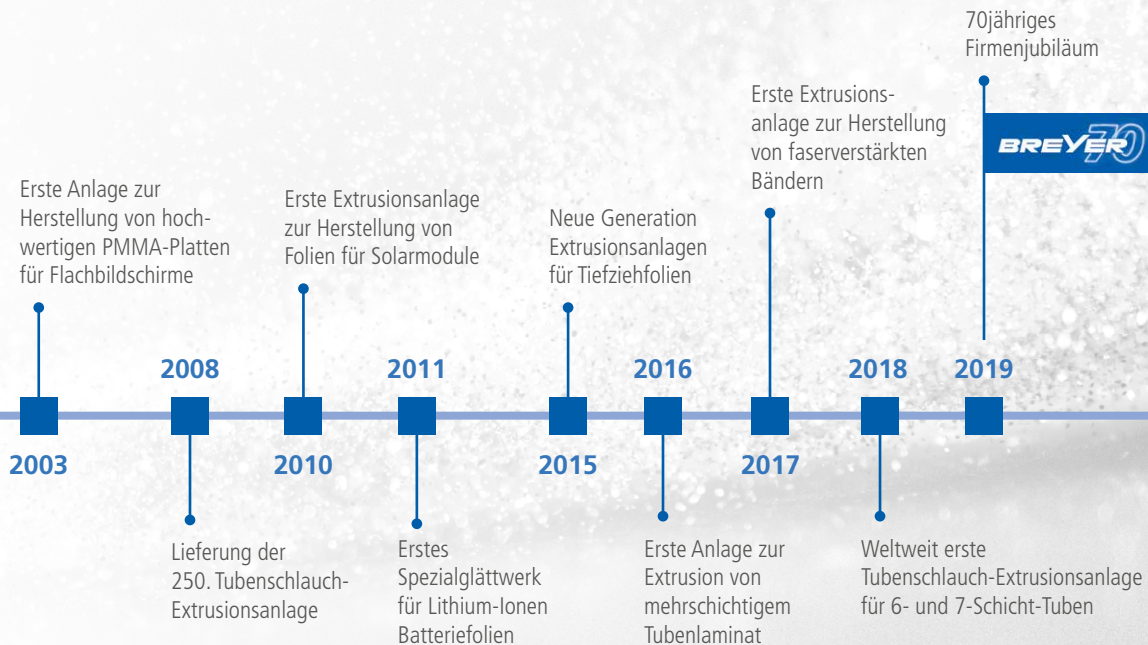
Erster Einschneckenextruder
Ø 120 mm

Erste komplette
Tubenschlauch-
Extrusionsanlage

Erste Extrusionsanlage
für mehrschichtige
Tubenschläuche

Geschäftsführer der Firma BREYER seit Gründung

Anton Breyer	1949 — 1978	Jürgen Gulde	seit 2009
Josef Breyer	1978 — 2003	Josef Käppeler	seit 2017
Walter Breyer	1978 — 2010 2014 — 2017	Uwe Staudenmaier	seit 2019
Reinhart Melzer	2001 — 2011		
Peter Dihrik	2005 — 2014		



K T U R U R L

Warum wir nie aufhören sollten zu lernen.

Wie gelingt es, als Unternehmen auf Dauer erfolgreich zu bestehen? Helmut Geiselhart, Berater und Autor bekannter Bücher „Wie Unternehmen sich selbst erneuern“ und „Das Managementmodell der Jesuiten“ ist auch seit vielen Jahren bei BREYER aktiv. Nachfolgend berichtet er über das Konzept des lernenden Unternehmens, das bei BREYER tagtäglich gelebt wird.

Wissen ist die Macht, zu wissen wie man's macht.

Wenn sich BREYER-Mitarbeiter frühmorgens in Richtung Zürich Flughafen aufmachen, geht es von dort in alle Richtungen: Südkorea und Japan, China und Südostasien, Länder des Vorderen Orients und Saudi-Arabien, afrikanische Länder und Amerika. Sie

besuchen ihre Kunden, nehmen Anlagen in Betrieb, warten oder reparieren sie. Sie sind in der Weltgesellschaft unterwegs. Dabei geht es nicht um globalisierte Märkte, um Kosteneinsparungen und Arbeitsplatzabbau. Dies ist nicht die Welt, in der BREYER-Mitarbeiter unterwegs sind. Sie bewegen sich in der Weltgesellschaft als Wissensgesellschaft, die nicht mehr aus-



schließlich von Leitideen wie Macht, Geld oder Ideologie geprägt sind, sondern vor allem durch Wissen und Lernen.

Weltgesellschaft meint eine Welt, in der Menschen der verschiedenen Länder und der unterschiedlichen Kulturen umeinander wissen, miteinander zu tun haben, aufeinander angewiesen und voneinander abhängig sind. Ein Kunde in Südkorea storniert einen großen Auftrag und bei BREYER überprüft man, ob sich die Lücke anders als durch Kurzarbeit bewältigen lässt. Weltgesellschaft als Wissensgesellschaft mit Lernen als neuer Leitidee ist die Vorstellung, dass wir zunehmend in einer Welt leben, in der die Zusammenarbeit und die Beziehung zwischen den Menschen immer weniger durch Dominanz, Profit oder ideologische Rechthaberei geprägt sind, sondern immer mehr durch Zusammenarbeit im Sinne von füreinander, voneinander und miteinander lernen.

Vom Unternehmen zum Lernunternehmen

Dieses Verständnis der Vertriebsaktivität und Kundenorientierung unter der Leitidee „Lernen“ stellt an die innere Gestalt des Unter-

nehmens Anforderungen, die sich unter dem Begriff „Lernunternehmen“ zusammenfassen lassen.

Es besteht aus einer Organisation, die Lernprozesse fördert, statt abzugrenzen und auszuschließen; aus einer Unternehmenskultur, die Lernen attraktiv macht und sinnvoll begründet; aus Methoden, die aufzeigen, wie Lernen mit Hilfe moderner Medien gefördert und erleichtert wird und aus einem Bild vom Menschen, das hilft, Lernen als Kriterium auch an das Persönlichkeitsbild des Einzelnen anzulegen. Organisation, Kultur, Methoden und Menschenbild sind von einer Art institutionalisiert, dass sie sich gegenseitig stützen und verstärken.

Die Firma BREYER hat viele unterschiedliche Organisationsformen gesehen. In der Anfangszeit waren alle auf den Gründer ausgerichtet. Man kümmerte sich um die Aufgaben, die anfielen. Je nach Können auf Zuruf und je nach Initiative. Die Ehefrau des Gründers übernahm das Schriftliche, aus dem dann die Buchhaltung wurde. So entstanden auch Konstruktion und Vertrieb. Das entstehende Unterneh-

men mit weniger als 70 Mitarbeitern war klar hierarchisch organisiert. Aber so, dass Rang und Position nur etwas zählten, wenn sie verbunden waren mit Können, Ansehen und Wertschätzung. Das Unternehmen ist ständig gewachsen. Der Auftragseingang stieg und stieg. 100 Millionen waren nicht mehr unrealistisch. Damit musste sich auch die Organisation verändern. Um diesen Umsatz zu bearbeiten, brauchte es eine neue Organisation: das Unternehmen organisierte sich nach Produktgruppen, die in autonomen Bereichen ihr Selbstverständnis entwickelten. Als die Nachfrage zurückging und der Umsatz auf einen Bruchteil schrumpfte, wurde die Organisation nach Produktgruppen zu teuer. Entlassung von Mitarbeitern wurde unvermeidlich, parallel dazu wurde die Organisation verschlankt. Aber das Unternehmen ist ein anderes geworden. Es wird vielmehr in Projekten gearbeitet, entschieden und Maßnahmen geplant.

Nicht das Ich, sondern das Wir zählt

Wenn ein Unternehmen in der Lage ist, sich je nach Markt und Kunden jeweils die entsprechende Organisation zu geben, wenn Füh-

rungskräfte bereit sind, bisherige Positionen aufzugeben, um sich auf neue Aufgaben einzulassen und wenn der Gedanke an das Wohl des ganzen Unternehmens, anstatt die Sorge um die persönlichen Anliegen überwiegt, dann verfügt das Unternehmen über eine lernende Organisation.

Es gibt vielfältige Organisationsformen mit denen Menschen ihre Zusammenarbeit gestalten. Aber entscheidend ist die Art und Weise, wie diese Zusammenarbeit in den unterschiedlichen Organisationen gelebt wird. Dies ist abhängig von der geistigen Einstellung, die in einem Unternehmen gilt.

Die Firma BREYER wird von vielen kulturellen Werten geprägt. Vieles lässt sich zusammenfassen in der Philosophie des kritischen Rationalismus von Karl Popper. Die Grundgedanken sind: Niemand ist im Besitz der Wahrheit. Und: Rechthaber und Besserwisser sind nicht gefragt. Bei der Suche nach richtigen Lösungen und wirklichkeitsgerechten Entscheidungen sind wir auf die Kommunikation mit anderen angewiesen. Nicht der geniale Feldherr auf dem Hügel





oder der Mann, der den Hut auf hat – Führung heißt integrieren, Perspektiven aufzeigen und Entscheidungen herbeiführen, die von vielen getragen werden. Für Organisation und Kultur braucht es Methoden, um Werte zu praktizieren. Die wichtigsten sind Kommunikation und die Fähigkeit mit Anderen gute Gespräche zu führen, also zu wissen, dass Menschen, die sich beziehungsmäßig akzeptiert fühlen, eher geneigt sind, ihre Meinung zu ändern.

Metakommunikation, das Gespräch über das Gespräch ist angezeigt, wenn es um Veränderung geht und um aus schwierigen Situationen herauszufinden. Dann hilft es nicht mehr ein

Thema weiterzuführen, sondern darüber zu sprechen, wie über das Thema geredet wird. Die „Methode der 8 Schritte“ ist eine Vorgehensweise, die dazu dient, trotz komplexer Zusammenhänge und Interessenslagen dennoch zu einer Entscheidung zu finden, die vom Konsens getragen ist.

Diese und andere Methoden dienen dazu, die Zusammenarbeit rationaler zu gestalten und die Kooperation zu erleichtern und vor allem, um Spannungsfelder wieder aufzulösen, wenn sie entstanden sind. Das Menschenbild, das in einem Unternehmen zählt, beeinflusst viele folgenreiche Personalentscheidungen.

Wer ist geeignet und wer nicht?

Wie müssen die Menschen sein, die in der Lage sind, das Unternehmen in diese ungewisse Zukunft voller Umbrüche zu führen? Es ist schwer, mit Gewissheiten auf diese Frage zu antworten. Sicher ist aber wohl, dass ausgesprochene Über-ich-Menschen mit engem Verhaltensspielraum, angstbesetzt und mit latent depressiven Regungen eher nicht in Frage kommen. Ebenso nicht geeignet sind Persönlichkeiten mit ausgesprochenen narzisstischen Strukturen. Es geht ihnen zu sehr um persönliche Geltung und eigene Interessen. Außerdem sind sie sehr auf Bestätigung von außen angewiesen und von der Meinung ihrer Mitarbeiter abhängig. Wenn ihre Interessen jedoch zufällig identisch sind mit dem Wohl des Unternehmens, dann sind diese zu Spitzenleistungen fähig. Wenig geeignet sind auch zwanghafte Menschen, mit einem engen inneren Freiheitspielraum. Meistens strahlen sie keine motivierende Perspektive aus und verbreiten schlechte Stimmung.

Wenn wir wissen, wer nicht geeignet ist, dann wissen wir noch nicht, wer sich eignet. Dies ist nicht so dramatisch, weil es bei der Firma

BREYER üblich ist, Führungspositionen mit internen Bewerbern zu besetzen, so dass man sich gegenseitig meist gut kennt. Dennoch bleibt die Frage berechtigt. Auch wenn die Beschreibungen der Generationen X, Y und Z vorliegen, ist dennoch fraglich, ob die Diagnose differenzierend genug ist, um praktisch zu sein. Was sich jedenfalls abzeichnet, ist der persönliche Wunsch, ausführliche Gespräche zu führen, aus denen Überzeugungen hervorgehen.

Hoher Einsatz und volles Engagement setzen persönliche Überzeugungen voraus. Die jungen Leute sind bereit, sich schonungslos einzusetzen, wenn sie erkennen: eine Aufgabe ist sinnvoll. Sinnvoll ist sie dann, wenn es um mehr geht, als nur um den eigenen Vorteil. Sie sind auch entschlossen, etwas aus sich zu machen. Sie bilden sich über ihre Studien aus, lernen Sprachen, sind bei Praktika in fremden Ländern, wollen sich selber erfahren in ungewohnten Situationen.

Niemand weiß, wie die Welt von morgen sein wird und keiner kann sagen, was die Menschen ausmachen wird. Unbestritten ist aber, dass es immer um Lernen gehen wird. ■

A U S

BEWÄHRTES PFLEGEN – NEUES WAGEN._40

DIE VISION ALS GRUNDLAGE_42

UNSERE STRATEGIE_44

DIE ZUKUNFT IM BLICK_46

BLICK



Bewährtes pflegen – Neues wagen.

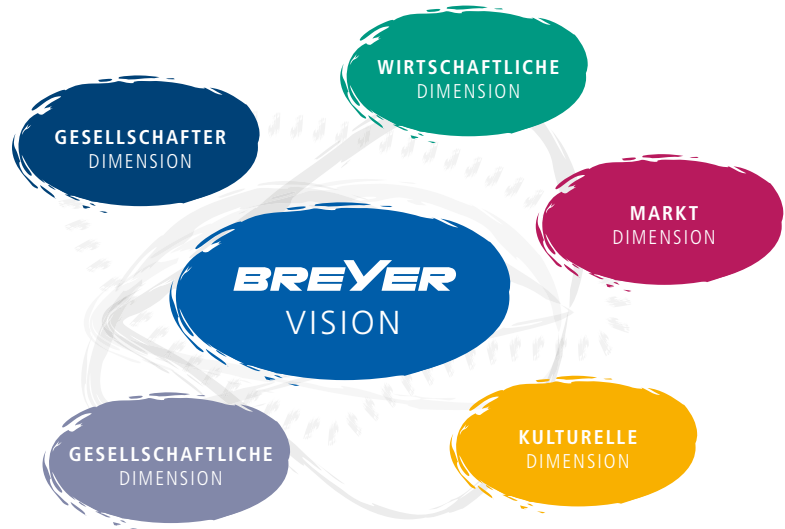
Seit über 70 Jahren steht der Name BREYER für innovative Lösungen in der Extrusionstechnik. Als Familienunternehmen steht die nachhaltige Unternehmensentwicklung vor kurzfristigem Denken.

Die Philosophie des lernenden Unternehmens bildet dabei die Grundlage unseres Miteinanders. Denn jeder einzelne Mitarbeiter ist mit seinen speziellen Fähigkeiten ein Garant unserer erfolgreichen Unternehmensgeschichte. Jürgen Gulde, CEO bei BREYER, gibt einen Ausblick.

Nach dem Prinzip „Bewährtes pflegen – Neues wagen“ wollen wir das Unternehmen in die Zukunft führen. „Bewährtes pflegen“ heißt, die Wurzeln des Unternehmens nicht zu verlieren. Die Geschäftsführung sieht sich dabei als „Brückenbauer“ zwischen Familiengenerationen, um die Tradition des Familienunternehmens langfristig fortzuführen. Die tief verankerte Philosophie, als übergeordnete sinnstiftende Grundlage, gibt Orientierung und Stärke. Die Bedeutung des Einzelnen mit seinen individuellen Stärken zusammen mit der Verantwortung für die Gemeinschaft und Gesellschaft sind prägende Grundfeste unseres Handelns.

„Neues wagen“ auf Basis dieser stabilen Wurzeln ist notwendig. Die Welt verändert sich rasant. Globale Trends für individuelle Lösungen im Maschinenbau erfordern entsprechende Weiterentwicklung. Die Herausforderung als Innovationsführer in den High-End-Anwendungen wächst zunehmend durch eine weltweite Dynamik von Innovationsfolgern. Die steigende Bedeutung von „just good enough“ lässt die Notwendigkeit an nutzenorientiertem Engineering und sogenannten „Mid-Range“-Produkten wachsen.

Service ist dabei nicht nur eine begleitende Notwendigkeit für das Anlagengeschäft, sondern entwickelt sich zum eigenständigen Geschäftsmodell. Nachhaltige Extrusionstechnik mit ressourcenschonenden und umweltfreundlichen Kunststoffen muss Antworten auf die weltweiten Umweltdiskussionen geben. Digitalisierung und künstliche Intelligenz stellen den konservativen Maschinenbau dazu vor eine neue kreative Evolutionsstufe. ■



Die Vision als Grundlage unserer Unternehmens- geschichte

In fünf Dimensionen gliedert sich unsere gedankliche Ausrichtung, auf deren Grundlage die konkrete Strategie, die Ziele und Maßnahmen durch ständige Reflexion weiterentwickelt werden.

Gesellschafter Dimension

Die langfristige Sicherung als eigenständiges Familienunternehmen steht im Vordergrund. Der Gemeinschaftsgedanke bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit Teilhaber zu sein.

Wirtschaftliche Dimension

Mit risiko- und kostenbewusstem Handeln steht Rendite vor Wachstum, um die langfristige Stabilität unseres Unternehmens zu sichern.

Markt Dimension

Permanente Weiterentwicklung unserer Spitzenprodukte entlang der Extrusionstechnik unterstreichen die „Marke BREYER“ und orientieren sich am Nutzen des Kunden. Als Innovationsführer prägen wir die High-End-Anwendungen und schaffen nutzenorientierte Lösungen im Middle-Range-Segment.

Kulturelle Dimension

Die Idee unseres Unternehmens basiert auf Offenheit und Ehrlichkeit. Damit schaffen wir eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im Sinne von „Win-Win-Partnerschaften“ mit Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern und bleiben als lernendes Unternehmen anpassungsfähig.

Gesellschaftliche Dimension

Wir tragen Verantwortung für unsere Mitarbeiter und unsere Jugend. Deshalb schaffen und erhalten wir Arbeits- und Ausbildungsplätze. Die Gesundheit unserer Mitarbeiter ist uns ein wichtiges Anliegen ebenso wie ein ressourcenschonendes Handeln. ■



Unsere Strategie gibt Orientierung für unser Handeln

Die strategische Ausrichtung betrachten wir in vier Säulen. Mittel- und kurzfristige Ziele und Maßnahmen innerhalb jeder Säule verwirklichen die Strategie durch konkretes Handeln.





Produkte

Durch permanente Innovation entwickeln wir neue Produkte für Nischen- und Wachstumsmärkte auf Basis unserer Kernkompetenzen entlang der Extrusions-Technologie. Für Innovation fördern wir den Erfolgsfaktor „Kreativität“.

Märkte

High-End-Märkte fordern unsere Innovations- und Leistungsfähigkeit und bringen uns weiter. Mid-Range-Märkte fördern unsere Effizienz und erweitern unsere Geschäftsgrundlage. Im Marktauftritt fördern wir den Erfolgsfaktor „Leidenschaft“.

Prozesse

Störungs- und verschwendungsarme Abläufe halten uns schlank und wettbewerbsfähig.

Transparenz schafft dabei die nötige Klarheit für eine umfassende Entscheidungsgrundlage. Wir fördern den Erfolgsfaktor „Initiative“ für effiziente Prozesse.

Menschen

Durch kritisches Reflektieren suchen wir gemeinsam nach der besseren Lösung. Wir erkennen die Vielfalt der Möglichkeiten und entwickeln uns durch stetes Lernen. Durch Fördern des Erfolgsfaktors „Freiraum mit Verantwortung“ haben wir starke Mitarbeiter. ■



Die Zukunft im Blick

Mit unserer Extrusionstechnik bieten wir digitale, nachhaltige und nutzenorientierte Lösungen für individuelle Anforderungen, die im Rahmen unseres Innovationsprozesses stetig ausgebaut werden.

Durch Digitalisierung mit smarten Lösungen hin zur „lernenden Maschine“, werden unsere Kunden neue Maßstäbe der Extrusionstechnik erfahren. Der Ausbau unseres Service, unterstützt durch das BREYER



e-Portal, wird zum eigenständigen Dienstleister und schafft darüber hinaus noch mehr Bindung zu unseren Kunden. Durch nachhaltige Extrusionstechnik zur Verarbeitung von Recyclingware und biologisch abbaubaren Materialien ermöglichen wir unseren Kunden, hochwertige und nachhaltige Kunststoffprodukte herzustellen. Unsere Innovationslösungen orientieren sich dabei an den individuellen Kundenanforderungen.

Der klare Fokus auf Qualität prägt das Handeln eines jeden Einzelnen. Nur so werden und bleiben wir unserer Marke gerecht. Das BREYER Wertschöpfungssystem (BWS) mit seinen sechs



BREYER Geschäftsführung: Jürgen Gulde, Josef Käppeler, Uwe Staudenmaier

Kernmaximen zeigt unseren Anspruch, nach dem wir immer wieder aufs Neue streben. Gezielte Förderungsprogramme, basierend auf unserer Philosophie des lernenden Unternehmens für unserer Führungskräfte und Mitarbeiter, stärken den Einzelnen und die Organisation. Die Weiterentwicklung unserer Infrastruktur – mit dem neuen Verwaltungsgebäude, zwei Produktionshallen sowie dem geplanten Logistikzentrum – wird unserem Unternehmen ein neues Gesicht geben und uns

helfen, noch mehr Klarheit in unsere internen Abläufe und Materialflüsse zu bekommen. Die weitere Eigenständigkeit als Familienunternehmen bildet dabei die Grundlage unseres nachhaltigen Wirtschaftens im Sinne unserer Gesellschafter, Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner und der Allgemeinheit. Diese Ausrichtungen folgen unserer Vision und Strategie und zielen darauf ab, dass die Erfolgsgeschichte von BREYER auch in Zukunft weiter fortgeschrieben wird. ■



Die BREYER-Erfolgs-
und -Familiengeschichte ...



... geht weiter!

Impressum

Konzeption · Design · Layout: BOHNER.concept Agentur, Aach

Redaktionelle Nachbearbeitung: Werner Waltenberger, Lindau

Fotos: BREYER-Archiv · Hans Noll, KASPER-Werbung · Shutterstock

Druck: Berchtold Print-Medien GmbH, Singen

Ressourcenschonend gedruckt auf Papier aus nachhaltiger Waldwirtschaft



©2019 · BREYER GmbH Maschinenfabrik, Singen