

Früher Rivalen, heute **gemeinsam stark**:

K+W Industries – das Joint Venture der Konkurrenten

Die kleine Bahn-Express-Station im Bahnhof des Nachbardorfs Nistertal war früher ihre wichtigste Anlaufstelle. Jeden Abend brachten die Schildermacher aus dem Ort ihre Ware dort hin. Die Express-Station betraten sie nur einzeln, weil sie Angst hatten, der Konkurrent könnte die Kundennamen auf dem Paket lesen. In die Bahnhofskneipe gingen sie danach meist gemeinsam – auf ein Bierchen und einen kleinen Plausch. Unnau im Westerwald war schon in den 1920er- und 1930er-Jahren das Dorf der Schildermacher. In dem 2000-Seelen-Ort gibt es auch heute noch eine Vielzahl an Schilderfabriken. **Und seit diesem Jahr ein Joint Venture, das aufzeigt: Gemeinsam kann man stärker sein, bei aller Konkurrenz.**

Egon Künkler und Ernst Wenzelmann waren Nachbarn, die Familiengrundstücke grenzen auch

heute noch aneinander. Beide gründeten jeder für sich zunächst im Kleinen eine Schilderfabrik, die kontinuierlich wuchs. Außenstehende beschrieben das Verhältnis zwischen den beiden vorsichtig als „zurückhaltend“. Einer saß im Gemeinderat, der andere fühlte sich bei einer Grundstücksfrage benachteiligt – nur eine von vielen kleinen Unstimmigkeiten zwischen den beiden Unternehmern, die sich grundsätzlich aus dem Weg gingen. **Erst die Nachfolge-Generation näherte sich langsam an.** „Sie haben sich gegenseitig auf Geburtstage eingeladen, konnten einen gewissen Umgang pflegen, haben aber geschäftlich nie etwas miteinander zu tun gehabt“, sagt Christoph Wenzelmann, Enkel von Firmengründer Ernst Wenzelmann. Heute haben viele Betriebe im Ort die vergangenen Jahrzehnte wirtschaftlich nicht überlebt – die Ernst Wenzelmann Schilder-

fabrik GmbH und die Künkler Industrieschilder GmbH & Co. KG gibt es aber immer noch. Und mit ihnen noch immer das alte Konkurrenzdenken?

Eines jedenfalls hat sich nicht verändert: Beide Betriebe liegen noch immer Grundstück an Grundstück. „Wenn ich aus meinem Bürofenster schaue, dann kann ich direkt in die Fräshalle der Firma Künkler schauen“, sagt Christoph Wenzelmann. Im Jahr 2012 hatte er in dritter Generation das Ruder beim



Das Unternehmen bündelt den Vertrieb und den Einkauf von zwei etablierten Schilderherstellern mit zusammen über 120 Jahren Erfahrung in der Produktion von Schildern und Folien. Dadurch kann K+W Industries für Sie Synergien gezielt nutzen, um Ihnen Ihr perfektes Produkt bieten zu können.

Familienbetrieb von seinem Vater übernommen. „Ich war zwischenzeitlich 15 Jahre raus aus der Firma, habe unter anderem als Unternehmensberater gearbeitet. Ich kam zurück und hatte keine Angst vor den anderen Betrieben im Dorf. Unsere Konkurrenz sitzt viel eher in Süddeutschland, in Hamburg, in den Niederlanden, in Osteuropa oder in China. Wichtig

ist doch nur, dass wir unsere Aufträge nicht dorthin verlieren, sondern sie hier im Ort halten. **Und den Auftrag ausführen soll dann eben derjenige in Unnau, der das geforderte Produkt am besten und am günstigsten herstellen kann.**“

Christoph Wenzelmann war mit dieser Einstellung schon früh auf dem Weg, sich den anderen

gegenüber zu öffnen. Zeitgleich, ebenfalls im Jahr 2012, übernahm nebenan Andreas Altenburg das Ruder der Künkler Industrieschilder GmbH. Der neue Geschäftsführer kaufte das einst von Egon Künkler und später von Achim Künkler weitergeführte Unternehmen und übernahm die Geschäftsführung. Altenburg und Wenzelmann – die beiden neuen unternehmerischen

Nachbarn, sind eine Altersklasse. Das half, das Eis zwischen beiden zu brechen. „Ich hatte im Sommer 2013 eine Presseanfrage der Neuen Züricher Zeitung“, erinnert sich Christoph Wenzelmann. „Die Redakteurin wollte einen Bericht über das Dorf der Schildermacher schreiben. Ich habe damals die anderen Unternehmer angerufen und gesagt:

„Hey, kommt vorbei und lasst uns gemeinsam Rede und Antwort stehen.“ Nicht alle kamen, Andreas Altenburg aber war mit dabei.

„Anfänglich haben wir uns noch gesiezt“, erinnert sich Wenzelmann, „doch das war spätestens bei einem Rundgang durch den Betrieb schnell Geschichte.“ Wenzelmann lud Altenburg im Anschluss an den Interviewtermin ein, die neue Fertigung zu besichtigen. Zwei Jahre zuvor hatte die Firma einen Neubau errichtet und in Betrieb genommen. „Wir haben schnell gemerkt, dass wir im Gegensatz zu manch anderem eine ähnliche Sicht auf die Dinge haben“, erinnert sich Wenzelmann. „Die persönliche Chemie stimmte auf Anhieb, das war die Initialzündung. Wir stehen zwar bei dem einen oder anderen Kunden im Wettbewerb, sind aber dennoch sehr offen damit um-

gegangen.“ Wenzelmann hatte sich vor seinem Wiedereinstieg in das Unternehmen intensiv mit dem Thema Mittelstand auseinandergesetzt und hatte daher auch einen unbefangenen Blick auf die Situation im Dorf: „Früher gab es hier mal 25 Fabriken, heute sind es nur noch 12 oder 13. **Ich habe alles, nur keine Kooperationsphobie.** Deshalb entstand bei mir schon früh der Gedanke, den anderen gegenüber offener zu sein und nach Schnittmengen zu schauen.“

Bei Andreas Altenburg lief er damit offene Türen ein. „Wir haben nach dem Generationenwechsel schon in den Jahren 2015 und 2016 erste Projekte gemeinsam umgesetzt. Immer nach dem Motto: >



Handwerk auf höchstem technischen Niveau – das bietet K+W Industries.



„Wir spürten: Wir können gemeinsam etwas bewegen.“

Moderne Produktionsstätten für eine starke Vision: Bei K+W Industries machen zwei ehemalige Konkurrenten nun gemeinsame Sache.

Was kannst du, was ich nicht kann. Das war vom ersten Tag an sehr positiv und fruchtbar – und so entstand irgendwann der Gedanke, noch mehr gemeinsam auf die Beine zu stellen.“ Beim Abgleich der Produkte stellt sich heraus, dass diese sich zu 80 Prozent unterscheiden und es nur bei 20 Prozent Überschneidungen gibt. „So konnten wir sehr einfach unsere Bereiche definieren und verhindern, dass wir uns in die Quere kommen.“

Der Kundenstamm von Künkler geht vom kleinen Handwerksbetrieb um die Ecke, der hin und wieder ein neues Schild braucht, bis hin zu international agierenden Unternehmen mit einem Umsatz von mehreren Milliarden

Euro. „Jede Maschine und jeder Motor braucht ein Typenschild“, sagt Altenburg. „Unser Kerngeschäft sind Frontplatten und Frontfolien für den klassischen Maschinen- und Anlagebau mit kleinen bis mittleren Stückzahlen.“ Ähnlich ist das Portfolio auch bei Wenzelmann – hier hat man sich aber zum Beispiel auf die Produktion von Serienartikeln mit einer Stückzahl von 500 bis zu einer Million spezialisiert.

Die beiden Unternehmen investieren in der Folge erstmals gemeinsam in Maschinen, arbeiten immer enger zusammen. Und sie finden immer mehr Schnittmengen und Vorteile: „Wir standen irgendwann vor der Frage: Wie geht es weiter?“, berichtet Al-

tenburg. „Wenn ein klassisches Familienunternehmen mittlerer Größe Wachstum generieren möchte, dann ist dies auch immer mit größeren Investitionen verbunden. Das ist bei kleinen Unternehmensgrößen natürlich schwierig. Gemeinsam könnte man hingegen eine gewisse Präsenz auf dem Markt darstellen und sich damit auch interessant machen für größere Unternehmen. Wir spürten: Wir können gemeinsam etwas bewegen.“

Wenzelmann und Altenburg gründen Anfang 2020 das Joint Venture „K+W Industries GmbH“, stellen mit Jens Rabe einen Key Account Manager für die gemeinsamen Aktivitäten ein. Das Joint Venture ge-

hört jeweils zu 50 Prozent den beiden beteiligten Firmen – der Ernst Wenzelmann Schilderfabrik GmbH und der Künkler Industrieschilder GmbH und Co. KG. „Wir haben alle Vertriebsaktivitäten gebündelt“, sagt Altenburg. „Wir haben schon vorher unsere Rohstoffe beim gleichen Lieferanten gekauft und können nun zusammen ganz andere Mengen zu anderen Preisen einkaufen. Im Sommer werden wir zudem mit einem Webshop online gehen. Wir stellen uns gemeinsam breit auf für die Zukunft. Dafür haben wir die Vorteile von Künkler und Wenzelmann im Joint Venture gebündelt. Die ersten Erfolge zeigen uns, dass der Weg der richtige ist. Wir spüren das bei der Gewinnung von Neu-

kunden, aber auch im Abgleich der Anfragen aus dem Markt. Aufträge, die der eine vielleicht nicht bedienen kann, übernimmt der andere. Die einen haben die Stärken im Bereich Fräsen und Gravieren, die anderen eher im Stanzen und Eloxieren. Dem Kunden ist am Ende egal, wer es herstellt – er braucht nur einen Ansprechpartner für die Beratung, die fachliche Kompetenz, das Know-how und das Endprodukt, das er will.“

„Wir wollen etwas Langfristiges und Nachhaltiges aufbauen“, unterstreicht Altenburg. Die 24 Mitarbeiter von Künkler und die 38 Mitarbeiter von Wenzelmann ziehen damit – wenn auch in zwei Betrieben ange-

stellt – am gleichen Strang. „Ich habe mich oft gefragt, was die Großväter wohl sagen würden“, verrät Christoph Wenzelmann. „Vielleicht hätten sich beide im Grabe herumgedreht. Ich glaube aber, auch wenn sich beide nach ihrem sehr persönlich genommenen Streit in der Ehre verletzt gefühlt haben, sie hätten es bei aller Skepsis vermutlich verstanden. Beide haben in erster Linie wirtschaftlich gedacht. So, wie sich alles in den vergangenen Jahren entwickelt hat, hätten sie das Joint Venture sicherlich nicht verhindert, sondern wären beide wahrscheinlich sogar ein bisschen stolz auf das, was hier gerade passiert.“

~