



„Wir sind verdammt zur Innovation  
... und halten damit den Standort“

**Entwickeln, was andere nicht können, und  
Konzentration der Kompetenzen sind die beiden  
Pfeiler des Erfolgs der Isabellenhütte auf dem  
Weltmarkt**

Ein Gespräch mit Peter Müller, Geschäftsführer der  
Isabellenhütte Heusler GmbH & Co. KG in Dillenburg

*Die Isabellenhütte in Dillenburg ist das älteste hessische Industrieunternehmen – und eines der wandelbarsten. Sie hat sich in den über 500 Jahren ihres Bestehens von einer Kupferhütte zu einem High-Tech-Unternehmen entwickelt. Heute ist es einer der weltweit führenden Hersteller metallurgischer und elektrischer Hochleistungsprodukte für die Strom- und Temperaturmessung sowie niederohmiger Präzisionswiderstände, wie sie unter anderem in der Kraftfahrzeugindustrie, aber auch zunehmend in der Konsumelektronik gebraucht werden. In den letzten zehn Jahren hat sich die Mitarbeiterschaft auf über 500 verdoppelt. Einziger Produktionsstandort des Unternehmens ist nach wie vor Dillenburg. Von hier aus werden die europäischen, amerikanischen und asiatischen Märkte beliefert. Mit weiter wachsendem Erfolg.*

Wer nach Dillenburg kommt, wird schon am Ortseingang von den Hinweisschildern empfangen, die ihm den Weg ins Tal zur Isabellenhütte weisen. Der Grund dieses Leitsystems ist einfach: viele internationale Besucher müssen den Weg dorthin finden. Denn die Isabellenhütte hat sich in den letzten Jahren zu einem internationalen Spieler entwickelt. „Rund fünfzig Prozent unseres Geschäftes machen wir auf den ausländischen Märkten – Tendenz steigend. Zum einen nehmen uns unsere Kunden mit. Das gilt vor allem für die großen Tier One-Zulieferer im Automobilbereich. Zum anderen bauen wir aber auch über Handelsvertreter selbst neue Kundenbeziehungen auf“, erläutert Peter Müller, der für Finanzen und Vertrieb zuständige Geschäftsführer des Unternehmens. Voraussetzung dafür war allerdings, dass man sich auf dem Heimatmarkt Deutschland erfolgreich positionieren konnte. Das gilt insbesondere für das Automobilsegment, das hierzulande als besonders kompetitiv gilt. Hier hat es die Isabellenhütte in ihrer Marktnische in wenigen Jahren zur Nummer eins gebracht und rangiert im globalen Markt an zweiter Position. Bei den Materialien für die Temperaturmessung durch Thermoelemente ist man Weltmarktführer und bei den Heizanwendungen rangiert man weltweit unter den Top Ten. Hier aber hat sich die Hütte auf Spezialitäten und Service konzentriert, um ihre Position unter den größeren Spielern verteidigen zu können. „Kleiner unter Großen geht nur mit eigenständigem Leistungsprofil. Sonst wird man gefrühstückt“, ist auch Müllers Überzeugung.

Den Markterfolg der Isabellenhütte führt er neben einer stark eigentümergeprägten Kultur des Unternehmens in erster Linie auf vier Faktoren zurück: Technologieführerschaft, Innovationskraft, hohe Qualität und die Nähe zum Kunden. Letzteres ist auch von Dillenburg aus leistbar: „Ich sehe im Jahr rund 100 große aber auch kleinere Kunden und diskutiere mit ihnen ihre Anwendungen und Anforderungen, die sie an uns haben. Das hilft mir zu verstehen, wie sich Kundenbedürfnisse entwickeln und die Kunden erkennen, dass wir uns aktiv um sie und ihre Belange bemühen. Das schafft Vertrauen und sorgt für gute Ergebnisse.“ Für den Qualitätsaspekt ist auch die Fertigung am Standort Deutschland ein gutes Argument. Natürlich verfügt die Isabellenhütte über alle nur denkbaren Qualitätszertifizierungen bis hin zum ESCC-Zertifikat nach den strengen Qualitätsanforderungen der Weltraumbehörden. Dennoch bemerkt Müller in seinen Gesprächen mit ausländischen Kunden, dass auch der Reputationsaspekt keine unwesentliche Rolle spielt: „Das Made in Germany hat nach wie vor einen guten Klang in der Welt – insbesondere in USA oder China. Über Qualität brauchen Sie da häufig gar nicht mehr zu reden. Wir müssen aufpassen, dass dieser Reputationswert keinen Schaden nimmt.“ Für die Isabellenhütte ist der ökonomische Wert dieses Qualitätsimages bezifferbar: „Wir haben im Wesentlichen drei weiche Faktoren, von denen ich überzeugt bin, dass sie uns im Zusammenspiel eine Prämie von 10 bis 15% auf den Wettbewerbspreis ermöglichen: Das ist das Made in Germany in Kombination mit innovativen Produkten und dem engen persönlichen Kontakt zu den Kunden. Das ist aber keine „Wohlfühlprämie“, wie das abschätzig gerne genannt wird. Unsere Kunden haben davon einen handfesten ökonomischen Vorteil, denn wir halten das damit gegebene Leistungsversprechen auch ein und ersparen unseren Kunden damit manche andere Kosten.“

Die Isabellenhütte produziert ausschließlich am Standort – trotz der vergleichsweise höheren Kosten. Aber Müller hat dafür gute Argumente. Bestens ausgebildete Mitarbeiter, hohes Commitment, Fachkräftepotential für weiteres Wachstum, perfekte und verlässliche Infrastruktur, zentrale Lage. Aber natürlich hat auch die Isabellenhütte ein Kostenthema. Doch mahnt Müller hier zu einem differenzierten Blick: „Die Konzentration auf einen Standort bringt auf der Kostenseite auch einige Vorteile: Eine unter Effizienzgesichtspunkten durchgängig optimierte Prozesskette, geringe Transformationskosten, ein einfacheres Qualitätsmanagement, niedrige Overheads sind nur einige Beispiele dafür. Bei kosteninduzierten Verlagerungen werden häufig nur die direkten Kosten betrachtet. Natürlich kann man bei ausländischen Produktionen schöne Stückkosten errechnen. Aber wenn man die Gemeinkosten mal sauber zurechnen würde und nicht nur über Zuschlagssätze operierte, dann ist der Lack schnell ab. Ich möchte manche Kalkulationen lieber nicht sehen, wenn diese Kosten korrekt mit aufgeführt würden. Da hat sich schon so mancher schön gerechnet und hinterher verwundert die Augen gerieben“, ist Müller überzeugt.

Dem Kostenwettbewerb versucht die Isabellenhütte in erster Linie durch Innovationen zu begegnen. Innovation bedeutet hier vor allem technologische Innovation. Diese kann auf der Produkt- wie auf der Prozessseite liegen. „Wir versuchen im Technologiebereich Kompetenzen aufzubauen, die andere nicht haben; Damit wir liefern können, was andere nicht leisten können. Im Premiumbereich sind wir am wenigsten angreifbar, während wir im Bereich der Commodities schnell unter Druck geraten können.“ Beispielhaft gelungen ist dies bei den Präzisionswiderständen.

Bei diesen Produkten war man in der Lage, die verschiedenen physikalischen Größen, die einen solchen Widerstand bestimmen, nahe an ihre Grenzen zu führen und so zu optimieren, wie dies weltweit keinem anderen Hersteller bis heute gelungen ist: Geringste Widerstandswerte im Bereich von 0,1 mOhm, kleinster Bauraum, höchste Leistung, größte Präzision und geringster innerer Wärmewiderstand. Hier sind wir Technologieführer.“

Zwar ist der Hauptmarkt der Isabellenhütte der Automobilmarkt. In letzter Zeit versucht das Unternehmen aber auch verstärkt in der Konsumelektronik Fuß zu fassen. „Es gibt in der Konsumelektronik Bereiche, bei denen es zunehmend auf Präzision ankommt, wenn auch nicht im gleichen Maße wie in der Industrieelektronik. Da haben wir spezielle Baureihen, die dafür geeignet sind.

Doch bei der Isabellenhütte sieht man auch die Grenzen des derzeitigen Erfolgs. Der Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes ist deshalb in Vorbereitung. „Man muss den Lebenszyklus unserer Produkte sehen. Es gibt beispielsweise im Bereich der passiven Bauelemente schon deutliche Anzeichen einer beginnenden Reifephase. Das Marktvolumen steigt zwar immer noch, aber Produktdifferenzierungen deuten bereits die zu erwartende Abschwächung an. Es wird also in den nächsten Jahren darum gehen, ein neues Geschäftsfeld zu eröffnen. Da sind wir auch schon mitten in der Arbeit und es wird kommen. Aber es kommt auf den richtigen Zeitpunkt an. Die Märkte müssen auch reif dafür sein. Das haben wir bei den sehr niederohmigen Widerständen zum Messen von hohen Strömen gelernt. Das war Innovation auf Halde sozusagen. Denn wie diese Widerstände herzustellen sind, wussten wir schon vor zwanzig Jahren, aber erst seit fünf bis zehn Jahren kann man den Einsatz diskutieren. In diesem Sinne gilt: Timing ist zwar nicht alles, aber ohne Timing ist alles nichts. Eine Innovation, die zu früh kommt, ist genauso nutzlos wie das Entwickeln von etwas, was es andernorts schon gibt. Bei unserer neuen Idee werden wir auch darauf achten.“