

Dane King testet die Datenbankverbindung der internetfähigen Elektro-Betäuber.

WENN DATEN TIERE SCHÜTZEN

Vielen Menschen schmeckt's nicht mehr. Nicht nur die Massentierhaltung verdirbt ihnen zunehmend die Fleischeslust. Auch industrielle Schlachtbetriebe stehen wegen ihrer Arbeitsbedingungen verstärkt in der Kritik. Wir haben die Freund Maschinenfabrik in Paderborn besucht, die digitalen Mehrwert bei der Elektrobetäubung von Tieren entdeckt.

AUTORIN: ANKE HENRICH

Bewusstlos stirbt es sich leichter. Deshalb soll Schlachtvieh vom nahenden Tod so wenig wie möglich miterleben. So wollen es das menschliche Mitgefühl und die europäische Tierschutz-Schlachtverordnung. Also werden die Tiere erst betäubt und dann getötet. Doch das ist nicht einfach, weder technisch noch bei den Dokumentationspflichten. Das hat die Freund Maschinenfabrik GmbH & KG aus Paderborn erkannt. Der Hersteller von maschinellen Werkzeugen für die Schlachtung und Zerlegung will seinen Kunden nun digital Arbeit abnehmen.

„Ich habe lange darüber nachgedacht, welche Gefahr sich gerade für unser Geschäftsmodell entwickelt“, sagt der geschäftsführende Gesellschafter Robert Freund. Wen wundert's: Die Nachfrage nach Fleisch stagniert in Deutschland. Zwar bleibt die Zahl der Vegetarier und Veganer in etwa gleich, aber immer mehr

Flexitarier goutieren Wurst oder Steak nur noch gelegentlich. Der Markt könnte bald durch den Wolf gedreht werden. Auch für „Fleisch“-Produkte aus Pflanze und Labor braucht niemand mehr Schlachttechnik.

Gutes Fleisch gefragt

Der 59-jährige Geschäftsführer von hemdsärmeliger Natur zeigt auf einen Chart: Bis 2040 erwarte die Unternehmensberatung A.T. Kearny weltweit den Rückgang des Anteils des „Conventional Meat“, echten Fleisches, von heute 95 auf 40 Prozent – bei weiterhin kontinuierlich steigendem Gesamtmarkt für Fleischprodukte. Sein Vertriebsleiter Marc Stövsand sieht das Positive: „Der Trend zu gutem Fleisch aus artgerechter Haltung beflügelt die Nachfrage bei den lokalen und regionalen Metzgern und Schlachtern.“ Die machen rund 40 Prozent des Freund-Umsatzes aus. ▶

Foto: Goran Krunic/vor-ort-foto.de



„Für uns wird es richtig ernst, wenn im Labor gezüchtetes Fleisch billiger wird als echtes.“

ROBERT FREUND

► Robert Freund geht auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen von drei Entwicklungen aus. „Erstens: Fleisch wird wegen der Auflagen zum Schutz von Tier, Mensch und Umwelt teurer. Zweitens: Kunden werden weiterhin nach dem Preis entscheiden und deshalb wird es drittens ernst für uns, wenn im Labor gezüchtetes Fleisch billiger wird als echtes.“ Denn wo kein Tier, da kein Werkzeug.

Zurück zu den Wurzeln

Für Robert Freund heißt das: „Unsere größten Wettbewerber, zwei US-Konzerne, leben vor allem vom hohen Verschleiß ihrer Ersatzteile in den Industriebetrieben. Wir aber haben ursprünglich Maschinen für das Metzger-Handwerk gebaut und erkennen dank unserer engen Kundenbeziehungen früh, welche neuen digitalen Services aussichtsreich sind.“ Dazu zählen die Unterstützung bei Dokumentationspflichten, die Bedienerfreundlichkeit und das Tierwohl. Oder, wie Robert Freund es formuliert: „Nötig sind unsere neuen smarten Betäubungstransformatoren.“ Sie sind das wichtigste Digital-Produkt der Paderborner.

Vor dem Schlachten sollen Schweine durch das Gas Kohlendioxid oder mit den Freund-Geräten durch Stromfluss das Bewusstsein verlieren. Die Geräte betäuben aber nicht nur. Sie zeigen und analysieren etwa auch Mindeststromstärke, Spannung, Höchsfrequenz oder Einwirkzeit. Zugleich warnt das Gerät bei Bedie-



1

55 Mio.

Schweine und 3,4 Millionen Rinder wurden 2019 in Deutschland geschlachtet.



2

nungsfehlern oder falschen Konfigurationen. Das schützt die Tiere in den ersten Zehntelsekunden vor unnötigem Schmerz. Dank eines integrierten Webinterfaces können die Schlachtunternehmen die Betäubungsparameter online jederzeit und von überall monitoren und korrigierend eingreifen. Das sichert die Qualität und mindert das finanzielle Risiko des Produktionsstillstands, weil Tiere nicht ordnungsgemäß betäubt wurden.

Dieses Alleinstellungsmerkmal lässt sich monetarisieren. Freund hat so neue Kunden gewonnen, auch weil die Veterinärämter mit Zustimmung der Schlachtbetriebe freien Datenbankzugang bekom-

IN ZAHLEN

Über **120 Jahre**

alt ist die Freund Maschinenfabrik mit heute 140 Mitarbeitern. Seinen Ursprung hat das Unternehmen in Solingen.

22 Mio. €

Umsatz erwirtschaftet das Familienunternehmen mit Sitz in Paderborn weltweit.

men können. Zugleich lässt sich die neue Geräteserie dank Predictive Maintenance rechtzeitig warten, was die Ausfallzeit für den Kunden senkt. Zukünftig soll künstliche Intelligenz als Zusatzleistung dafür sorgen, dass Fehler beim Betäuben noch schneller analysiert und so die nächsten Tiere besser geschützt werden können.

Kampf um Daten

Aber nicht nur Freund sammelt und verwertet Daten. „Wir stellen uns deshalb die Frage, wie erfahrene Plattformbetreiber wie Amazon oder andere in unsere digitalen Geschäftsmodelle grätschen könnten. Sprich: Wer könnte uns knacken?“, beschreibt Freund die Sorge vieler Maschinenbauer.

Damit es soweit nicht kommt, strukturiert er die Freund-Unternehmensgruppe um. Die Organisation soll schneller reagieren und handeln, Entscheidungen in dezentralisierten Teams treffen. Agiles Arbeiten eben. Und das hat reibungslos geklappt? Bei einem Unternehmen in vierter Generation und eingewachsenen Silo-Strukturen? „Natürlich nicht“, antwortet Freund, lehnt sich beim Gespräch am Konferenztisch auf Corona-Distanz zurück und holt Luft: „Unsere alte Organisationsform, die ich nach dem Studium selbst mitgestaltet habe, ist umständlich, langsam und zu sehr hierarchisch. Für

digitale Geschäftsmodelle sind aber Flexibilität, Verantwortungsbereitschaft und Transparenz unabdingbar“, sagt er. „Also habe ich Kompetenzen abgetreten.“ Der Ostwestfale spricht einen großen Satz gelassen aus.



„Die Kreise bilden die Kopplung von Unternehmenszweck und Kundennutzen besser ab.“

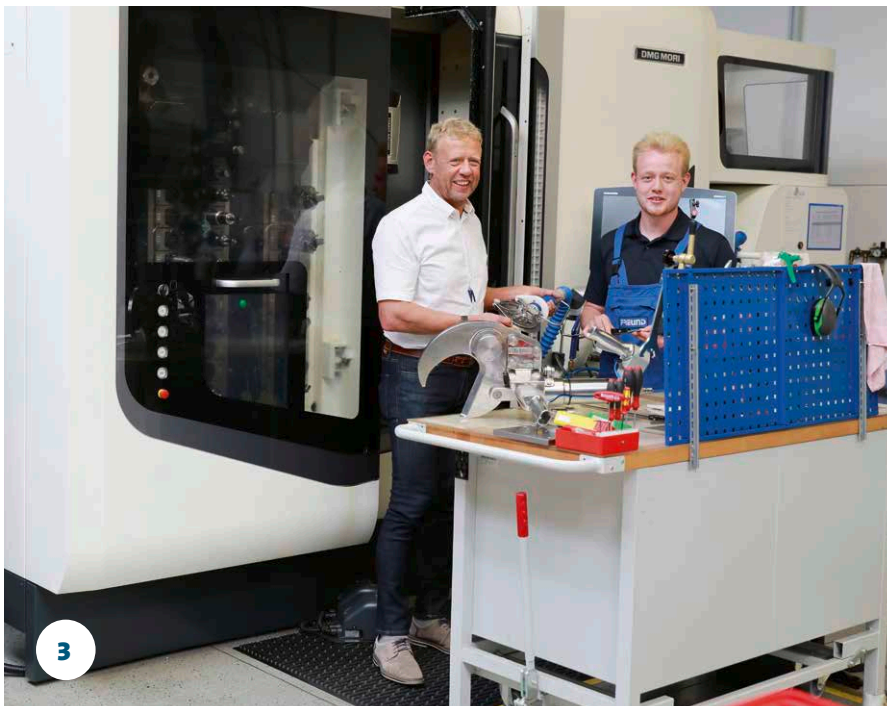
MARC STÖVSAND

Jetzt ist die Welt wieder eine Scheibe in Paderborn, zumindest optisch. 2018 ging das Freund-Führungsteam die Neustrukturierung an. Aus dem klassischen Säulen-Organigramm wurde eine Art Baum-

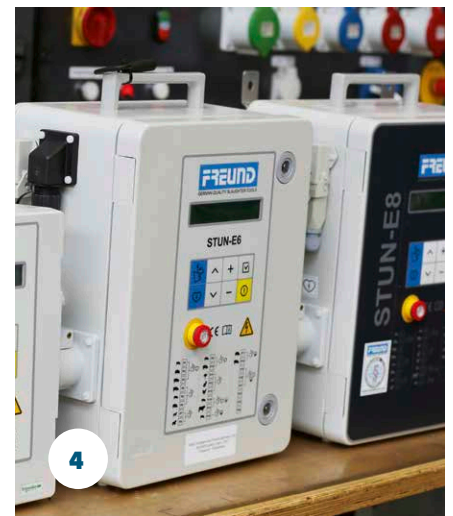
scheibe. Ein kleiner Kreis als Mittelpunkt, um den sich drei vergrößende Kreise anschließen. Auf eine Pappscheibe gedruckt, würden sich die einzelnen Kreise gegeneinander verschieben lassen. Nukleus bleibt der Chef nur in seiner Funktion als Inhaber. Im ersten Kreis darum finden sich die strategischen Aufgaben rund um Markt, Produkte, aber auch die Aufgaben zum Umgang miteinander, wieder. Der nächstgrößere zweite Kreis enthält die zentralen Dienstleistungen wie Produktion, Auftragsverarbeitung, Beschaffung. Der dritte, äußerste Kreis beschreibt die Geschäftsfelder und Aufgaben wie Kunden, Lieferanten, internationale Märkte, gesetzliche Vorgaben. So können Mitarbeitende aus allen Ebenen und Bereichen für jede Frage schneller kompetente Ansprechpartner finden und Entscheidungen treffen.

Innen statt oben

Das Ziel der Transformation: Der Autonomiegrad der crossfunktional zusammengestellten und auf Freiwilligkeit ▶



3



4

1 — Mit diesen Bandsägen können innerhalb Sekunden Schweine- und Rinderkörper halbiert werden

3 — Azubi-Werkstatt: Sohn Yannik wird hier zum Industrie-Elektroniker ausgebildet.

2 — Technikerin Sandra Brakonier kennt die Spalt-Bandsägen von Freund in- und auswendig.

4 — Die smarten Elektro-Betäuber liefern Schlachtbetrieben wertvolle Zusatz-Informationen.



5 — Alexander Nepp überprüft die Programmierung einer komplexen CNC-Maschine.

6 — Mit Jürgen Rodenkirchen, F&E, berät sich Freund regelmäßig am Produkt.

► basierenden Teams soll größer als bisher sein und Führung auf Augenhöhe ermöglichen. Der Geschäftsführer soll nur entscheiden, was formell unvermeidlich und im Sinne des Eigentümers nötig ist.

Und in der Praxis? Sandra Brakonier, Technikerin bei Freund und Betriebsratsvorsitzende, wägt ihre Worte sorgfältig ab. „Man muss aushalten können, dass es ein

langer Prozess ist, bis eine gute Idee umgesetzt ist und die daraus resultierenden Chancen von allen Kollegen gleichermaßen verstanden und umgesetzt werden.“ Jetzt wird die neue Firmenkultur nach und nach ausgerollt. Es ist aller Mühen wert, meint Jürgen Rodenkirchen, Leiter Forschung und Entwicklung: „Neue Ideen, die die Vertriebskollegen mit ins Werk brin-

gen, werden schneller im Kreis kompetenter Kollegen diskutiert und entschieden.“ Wie beim neuen Trimmer: Die rotierenden Ringmesser helfen Schlachthof-Mitarbeitern, Fleisch zuzuschneiden oder Sehnen zu entfernen. „Unsere Kunden berichteten, dass sie dabei mehr technische Unterstützung brauchen. Unsere Vertriebler haben geklärt, ob die Nachfrage international besteht. Und ein interdisziplinäres Team hat bei uns Trimmer-Prototypen entwickelt, die wir dann wieder beim Kunden getestet haben.“

Für den Schlachttechnik-Spezialisten hängt von der Organisation nicht nur die Attraktivität beim Kunden und als Arbeitgeber ab, sondern auch die Unternehmensnachfolge. Robert Freund schätzt das Votum seiner Frau und seiner drei erwachsenen Kinder zu Fragen des Betriebs; Sohn Yannik wird dort gerade zum Industrie-Elektroniker ausgebildet. Auch seine zwei Schwestern interessieren sich für die Firma, deren Ursprünge bis ins 18. Jahrhundert zurückreichen. Aber eines sei klar, sagt Freund: „Eine Nachfolge kommt für sie nur infrage, wenn zum agilen Arbeiten auf Augenhöhe auch zukunftsfähige Produkte kommen, die Mensch und Tier nutzen, also Sinn stiften.“ Noch ein großer Satz, gelassen ausgesprochen. ▀

JANA FRANK

Bereichsleiterin Dienstleistungsmanagement am Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e. V. an der RWTH Aachen



„Einfach machen! Schnelligkeit und Kundennähe schlagen hohe Investitionen.“

Viele KMU fragen sich, wie sie bei der Digitalisierung gegen Konzerne gewinnen können. Denn Konzerne investieren prozentual mehr Geld als KMU in ihre Digitalisierung. Jedoch: Wenn es – neben optimierten internen Prozessen – um den Aufbau digitaler Geschäftsmodelle geht, zählen Geschwindigkeit und das Wissen über die Kunden. KMU sind oft näher an diesen dran und daher besser in der Lage, dieses Wissen schnell in die gesamte Organisation zurückzuführen und flexibler zu reagieren. Dieser strategische Vorteil muss genutzt werden, um schnell mit neuen digitalen Lösungen Geld zu verdienen. Aber ob Groß oder Klein – entscheidend ist, dass ihre oberste Führungsriege Digitalisierung verstanden hat. Wer die Digitalisierung als Auftrag versteht, ein cooles Start-up in Berlin aufzubauen, entwickelt keine digitalen Kompetenzen im Unternehmen und wird langfristig nicht erfolgreich sein.“



Robert Konjusic

Telefon +49 69 6603-1167
robert.konjusic@vdma.org