

IFE TÜRSYSTEME

# Turnaround erfolgreich abgeschlossen

2010 kam die Knorr-Bremse Tochter IFE in bedrohliche Schieflage. Die Entschlossenheit im Handeln des Managements führte zur Wende. Heute zählen die Türen weltweit zum Kerngeschäft der Knorr-Bremse Gruppe.



Dr. Peter Radina (r.) und Dr. Andreas Schunke vor dem neuen Türsystem Generation 4. Zwischen 2010 und 2014 haben sie IFE profitabel gemacht.



IFE liefert Türen für Hochgeschwindigkeitszüge, Regionalzüge oder Reisezüge.

**E**igentlich klang es nach guten Nachrichten. Trotz der Finanzkrise, die 2009 ihren Höhepunkt erreichte, kam beim Türenhersteller IFE ein Auftrag nach dem anderen herein. Das lag unter anderem an vielen Stimulus-Projekten, die in der Krise die Wirtschaft wieder ankurbeln sollten. Eine der erfolgreichsten Phasen der Unternehmensgeschichte zeichnete sich ab. Jedenfalls sah es so aus. 2009 wurde noch feierlich das neue Firmenhauptquartier im österreichischen Kematen eröffnet.

IFE Automatic Doors baut Einstiegssysteme für Straßenbahnen, für Metros, S-Bahnen, Regional-, Reise- und Hochgeschwindigkeitszüge. Jeden Tag benutzen Millionen Menschen auf der ganzen Welt mehr als 500.000 Türen von IFE. Seit 2002 gehört das Unternehmen zur österreichischen Knorr-Bremse Gesellschaft. Die Eingliederung in die Knorr-Bremse Gruppe schien geglückt. Doch im Lauf des Jahres 2010 war die drohende Katastrophe nicht mehr zu übersehen.

„IFE hatte sich überfressen“, konstatiert Dr. Peter Radina, Geschäftsführung Systeme für Schienenfahrzeuge, München, und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender Knorr-Bremse Österreich. „Das schnelle Wachstum in Asien und Europa überforderte die Ressourcen. Man hat versäumt, Strukturen zu etablieren, die der Größe gerecht wurden.“

**Die Folge war logistisches Chaos**, Probleme entlang der gesamten Wertschöpfungskette. „Es gab Schiffbruch im Engineering, in der Projektabwicklung, der Produktionsplanung, -qualität und -produktivität“, sagt Radina. „Das Werk in Brno, Tschechien, wurde geführt wie ein Handwerksunternehmen. Ein einzelner Leiter, ohne entsprechende Strukturen, kann einen Laden nur bis zu einer bestimmten Größe führen.“

Hier war bei rund 170 Millionen Euro Umsatz und mehr als 500 Beschäftigten im Werk die Grenze offenbar überschritten. Diese Transparenz wurde nicht zuletzt durch Dr. Andreas Schunke hergestellt, der

bereits im Sommer 2010 neu in die Geschäftsführung der IFE eingetreten war.

**Alarm in der Zentrale in München.** Was tun? Der Eigentümer und Aufsichtsratsvorsitzende Heinz Hermann Thiele beauftragte Peter Radina, zu dieser Zeit Senior Vice President Sales & Systems, sich um die IFE zu kümmern. Kurz vor Weihnachten 2010 fiel die Entscheidung, Radina ging nach Österreich und wurde im Februar 2011 offiziell Geschäftsführer in Kematen.

„Der erste Teil unseres Turnarounds war reines Krisenmanagement. Wir mussten schnell Qualitätsprobleme lösen und Planungssicherheit herstellen. IFE machte 2010 fünf Millionen Euro Verlust.“ Das Turnaround-Programm, das Radina und sein Kollege Andreas Schunke ins Leben rufen, sieht Verbesserungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette vor. Erste Aufgabe war, die damaligen IFE-Führungskräfte mit einzubinden. „Ich wollte keine externen oder internen Berater. Die Änderungen mussten aus der Mannschaft heraus kommen, damit sie nachhaltig sein würden. Sehr hilfreich war jedoch der Lenkungsausschuss unter der Leitung von Herrn Dr. Zimmer. Dieser hat uns den Rücken freigehalten.“

**Die neue Geschäftsführung** konnte gemeinsam mit dem Turnaround-Kernteam (siehe Kasten S. 22) innerhalb eines Jahres die Produktion und deren Qualität stabilisieren und vor allem verlorenes Vertrauen bei wichtigen Kunden zurückgewinnen. „Dann gab es ein Meeting mit Heinz Hermann Thiele, der auch Aufsichtsratsvorsitzender in Österreich ist“, erzählt Radina. „Er sah, dass es in die richtige Richtung lief, und sagte: ‚Ich verlange eine Strategie, die zeigt, dass das Türegeschäft in Europa nachhaltig profitabel geführt werden kann, um zum Kerngeschäft der Knorr-Bremse Gruppe zu gehören.‘“ Diese Strategie wurde im Frühjahr 2012 verabschiedet.

2012 startet die zweite Phase des Turnarounds →



**Leichter, schneller, sicherer:** Die neuen Türsysteme von IFE sind ohne komplizierte Einstellungen zu montieren wie hier in einem Doppelstockwagen der DB.

→ mit dem Ziel, innerhalb von fünf Jahren einen auskömmlichen Ertrag zu erwirtschaften. „Wir mussten einen Rahmen schaffen, der die profitable Abbildung unseres aktuellen Geschäftsvolumens zuließ und Raum für weiteres Wachstum ermöglichte. Den Weg dahin haben wir in unserer ‚IFE-Strategie 2017‘ beschrieben“, sagt Radina. „Das heißt, wir brauchten Leute, die unternehmerische Verantwortung für ihren Bereich übernehmen.“

Zusammen mit Andreas Schunke leitet er eine umfassende Umstrukturierung ein. „Wir haben uns gut ergänzt. Andreas Schunke war der Innenminister, ich der Außenminister. Nachdem wir sukzessive die richtigen Personen aus der bestehenden Mannschaft





## » Unser erstes Türsystem der neuen Generation 4 setzt Maßstäbe im Wettbewerb. Die ersten Großaufträge sind schon da. «

**Dr. Andreas Schunke**, Aufsichtsrat Knorr-Bremse Österreich

und von außerhalb ausgesucht hatten, konnten wir vier schlagkräftige Business Units einrichten, auf die im Werk Brno bereits eingeführte Segmentierung aufbauen und die Produktentwicklung ihrer eigentlichen Aufgabe zuführen.“ Neben den Strukturen in Kematen, Brno und den europäischen Standorten widmeten sich Radina und Schunke auch der Prozesslandschaft, dem System und Project Engineering und kümmerten sich um die bestehenden Produkte. Parallel gingen sie ihr wichtigstes Vorhaben an, ein neues Produktportfolio. Das größte Marktsegment in der Eisenbahnindustrie, besonders in Europa, sind Regionaltriebzüge. „Hier war IFE schwach“, sagt Schunke. „Wir wollten also genau für dieses Segment ein neues Einstiegssystem. Es galt, den größten Wettbewerber in diesem Segment, der unangefochtener Platzhirsch war, zu schlagen.“ Entsprechend kümmerte er sich federführend um diese Entwicklung.

**Zur Innotrans im Herbst 2014** stellte IFE das erste Einstiegssystem der neuen „Generation 4“ vor – speziell abgestimmt auf die Bedarfe der Regionaltriebzüge, aber als zweiflügeliges System auch anwendbar für Straßenbahnen, Metros und IC-Züge. Ein großer Sprung in der Produktentwicklung: Das System und seine Komponenten sind leichter, kleiner und stärker,



fast ohne komplizierte und vor allen Dingen ohne sicherheitskritische Einstellungen zu montieren und bei minimaler Wartung auf maximale Lebensdauer ausgelegt. Zahlreiche Lösungen stellen Weltneuheiten dar. Der neue Türantrieb „E4“ bewegt die Türflügel mit einem Bruchteil an Einzelteilen direkt über Zahnstangen – nahezu spielfrei und sehr präzise. 44 Prozent weniger Teile als bei der Vorgängergeneration reduzieren Bauraum und Gewicht. Kunden und besonders deren Passagiere schätzen es, dass die Türflügel der Generation 4 den Schall drei- bis viermal besser dämmen als Produkte mit vergleichbarem Gewicht und Abmessungen. Als Option gibt es eine besonders gute Wärmeisolation. →

**Wichtigstes Segment:** Regionalzüge sind, besonders in Europa, ein vorrangiges Ziel für IFE. Der neue Aventura wird im Großraum London fahren.



**Qualität:** Bessere Prozesse und bessere Planung haben die Durchlaufzeiten verkürzt und die Fehlerquoten noch weiter gesenkt.

» Wir haben unser Ziel für 2017 bereits zwei Jahre früher erreicht. Jetzt werden wir weltweit weiter profitabel wachsen. «

Dr. Peter Radina, Geschäftsführung SFS und stv. Aufsichtsratsvorsitzender KB Österreich



**Trambahnen:** IFE liefert weltweit die meisten Einstiegssysteme für dieses Fahrzeugsegment. Hier eine Tram aus Rabat, Marokko.

→ Die neue „Flex-Türsteuerung“ kann mit nur noch drei Varianten Einstiegssysteme für alle Fahrzeugsegmente steuern und verbraucht dabei erheblich weniger Energie. Das gesamte System verwendet, wie ein Lkw, Gleichspannung mit 24 Volt, was in jeder Konfiguration zu gleichen elektrischen und elektronischen Bauteilen führt. Das bedeutet weniger und vor allem kostengünstigere Teile.

Schiebetritte sind bei Regionaltriebzügen speziell in Kontinentaleuropa üblich. Sie erleichtern den Zugang für Kinderwagen und Personen mit eingeschränkter Mobilität. Der ebenfalls neue Schiebetritt-Baukasten „X4“ vervollständigt das Einstiegssystem und ist kleiner, leichter und stärker sowie fast einstellungsfrei.

Seine einzigartige, patentgeschützte Dreipunktführung macht ihn völlig unempfindlich gegen Fahrzeugverwindungen, was bei allen vergleichbaren Produkten ein erhebliches Problem in Zuverlässigkeit und Wartung darstellt. Nebenbei kann eine solche Konstruktion viel sicherer, einfacher und mit erheblich geringerem Bauraum detektieren, ob der Schiebetritt frei zum Ein- und Ausfahren ist oder ob gerade eine Person auf ihm steht. Auch dass das Produkt rostfrei ist, dürfte Kunden freuen.

**So hat der erste Großauftrag** für dieses erste Einstiegssystem der Generation 4 nicht lange auf sich warten lassen. Bombardier Transportation bestellte noch im Jahr 2014 für 65 Regionalzüge des neuen Typs Aventra mit 585 Wagen, die im Großraum London fahren werden, 3.510 neue Türsysteme. Der Auftrag beinhaltet die Option für 23 weitere Züge. Anfang 2015 hat sich auch Hitachi entschlossen, ihre neue Regionaltriebzugplattform „AT200“ mit dem neuen Einstiegssystem von IFE auszurüsten.

Radina und Schunke sind zufrieden. „Wir haben unser Ertragsziel für 2017 bereits zwei Jahre früher erreicht und sind heute, als weltweiter Marktführer, deutlich profitabler geworden. Das verdankt IFE vor allem seinen großartigen Mitarbeitern und der neuen

### Das Kernteam des IFE Turnarounds



**Miroslav Galuska**  
Werkleiter in  
Brno



**Hans Gold**  
Leiter  
Business Unit  
Light Rail



**Dr. Andreas Mair**  
Entwicklung  
Mechanik



**Markus Rechling**  
Bereichsleiter  
Electronics  
System  
Center

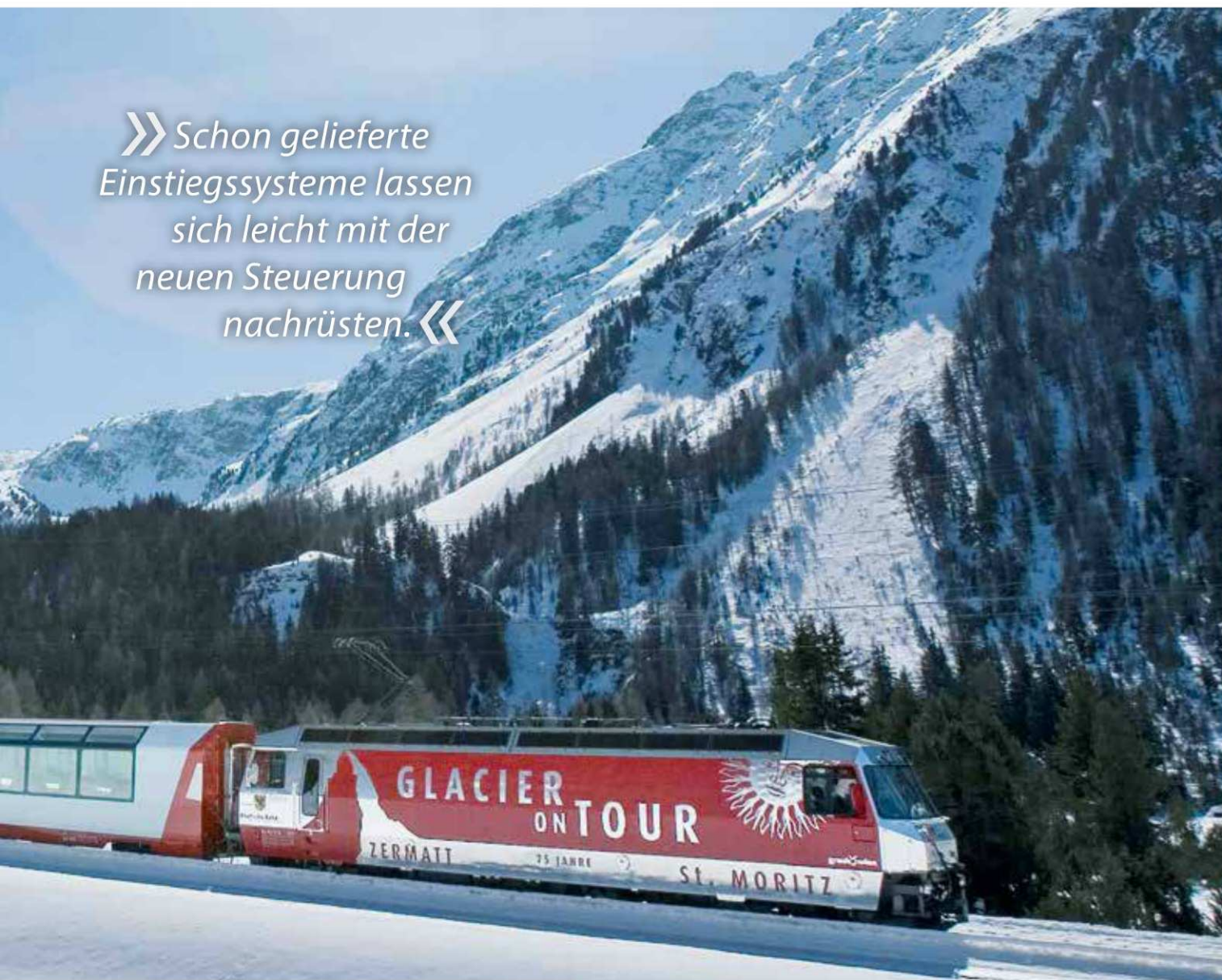


**Martin Schnabler**  
Leiter  
Business Unit  
Railservices



**Wolfgang Steiner**  
Leiter  
Business  
Unit Regio- &  
Commuter-  
fahrzeuge

» Schon gelieferte  
Einstiegssysteme lassen  
sich leicht mit der  
neuen Steuerung  
nachrüsten. «



**Durch Schnee und Eis:** Der Schweizer Glacier Express fährt mit IFE-Systemen von Zermatt bis nach St. Moritz. In einer eigenen Klimakammer validiert IFE die Türen bis minus 50 Grad Celsius.



Führungsmannschaft, die mit den Nachfolgern in der Geschäftsführung, Oliver Schmidt und Karl Huemer, die Erfolge weiter ausbauen. Ausschlaggebend waren aber letztendlich das Vertrauen und der Wille unseres Aufsichtsratsvorsitzenden Heinz Hermann Thiele, das Türengeschäft zum Erfolg zu führen.“

Peter Radina und Andreas Schunke sind heute beide Mitglieder des Aufsichtsrats von Knorr-Bremse Österreich und haben die strategischen Ziele für die Märkte auf der ganzen Welt fest im Blick. „Nordamerika ist die Kernregion für weiteres Wachstum“, sagt Radina. „Und wir sind an weiteren innovativen Sachen dran, doch darüber reden wir, wenn es so weit ist.“

Gute Nachrichten von IFE. Aber diesmal wirklich. ■