

Syko übernimmt Bahnprodukte von Kaco new Energy

Generationswechsel eingeleitet

Seit Beginn des Jahres gehört Birgit Tunk, die Tochter des Unternehmensgründers Reinhard Kalfhaus, der Geschäftsleitung der Syko Gesellschaft für Leistungselektronik an. Sie hat die kaufmännische Geschäftsleitung übernommen.

Markt&Technik: Frau Tunk, 45 Jahre nach der Gründung von Syko wird mit Ihrem Eintritt in die Geschäftsführung der Generationswechsel eingeleitet. Helfen Ihnen dabei auch Ihre Erfahrungen aus dem Automotive-Umfeld?

Birgit Tunk: Mein Vater Reinhard Kalfhaus hat das Unternehmen vor 45 Jahren mit viel Know-how und Einsatz gegründet und es seither von einem Ein-Personen-Einzelunternehmen zu einer Unternehmensgröße von 100 Mitarbeitern entwickelt. Mit der Erweiterung der Geschäftsführung tun wir nun einen großen Schritt in Richtung Übergabe des Unternehmens an die zweite Generation. Den dabei bisher zurückgelegten Weg kann ich nur als sehr harmonisch bezeichnen, und ich habe viel Respekt davor, wie offen mein Vater mit dem Thema Verantwortungsübergabe umgeht. Was meine Erfahrungen aus dem Automotive-Umfeld angeht: Die dort gemachten Erfahrungen mit Konzernprozessen und ein Verständnis für diese Strukturen haben mir schon oft weitergeholfen in Kunden- und Lieferantenkontakten, seit ich bei Syko bin und in den letzten 18 Jahren das Projektmanagement und die Materialwirtschaft geleitet habe. Im Mittelstand sind Aufgaben immer sehr flexibel zu handhaben, wir haben Führungsentscheidungen in den letzten Jahren gemeinsam getroffen; zukünftig obliegt diese Verantwortung mir.

In welcher Form wird sich Syko dadurch in Zukunft eventuell verändern?

Syko ist bislang sicherlich FuE-lastig. Unser Ziel ist es, diese FuE-Expertise auch weiterhin zu behalten. In Zukunft soll dieser Bereich jedoch personell geringer wachsen. Wir wollen in Zukunft durch Investitionen den Schwerpunkt verstärkt auf die Produktivitätssteigerung legen. Die bisherige ausgereifte Diversifikation lässt es zu, sich in Zukunft auch volumenstärkeren Aufträgen zu widmen. Unsere Strategie ist schon sehr lange geprägt durch qualitativ hochwertige Leistungselektronik für kundenspezifische Produkte auf mobilen Märkten. Mit diesem Fokus sind wir ge-

wachsen vom Komponentenlieferanten hin zum Lieferanten mit kundenspezifischen Systemanforderungen. Unser Kompetenzbereich erstreckt sich heute über DC/DC-Wandler, DC/DC-Front-End-Geräte, Front-End-Einspeisung mit DC und AC, Wechselrichter, Drehrichter, Frequenzrichter, Batterielader und alle diese Geräte mit und ohne Potenzialtrennung. Wir bieten heute Geräte in Leistungsklassen bis 10 kW an. Bei Bedarf sind diese Geräte leistungs-, sicherheits- und/oder funktional kaschierd einsetzbar.



Birgit Tunk, Syko

„Syko war bislang sicher FuE-lastig. Diese Expertise wollen wir auch weiterhin behalten, den Schwerpunkt unserer Investitionen werden wir in Zukunft aber verstärkt auf die Produktivitätssteigerung legen.“

Gibt es Themen, die Sie kurzfristig umsetzen wollen? Wollen Sie mittelfristig eventuell andere Schwerpunkte setzen?

Wichtig ist mir erst einmal, die bestehenden Kundenkontakte und Kundenprojekte zu pflegen und Syko im bisherigen Handeln zu bestätigen. Die Diversifikation in verschiedene Märkte und Produkte hat uns bisher Vorteile gebracht und an diesen Grundsätzen werde ich auch weiter festhalten. Kurzfristig stehen die Aktualisierung unseres ERP-Systems und die Neubauerweiterung für den FuE-Bereich und

die Produktion an. Wir müssen zudem kurzfristig offene Stellen im organisatorischen wie im produktiven Bereich besetzen, um das weitere Wachstum umsetzen zu können. Mittelfristig sehe ich eine Ausweitung des Kompetenz- und Kundenbereichs. Wir haben Verbesserungspotenziale definiert, die wir umsetzen wollen und müssen, um dem allgegenwärtigen Marktdruck folgen zu können. Langfristig haben wir weitere Entwicklungsprojekte definiert, die weitere Märkte erschließen und somit zu Umsatzsteigerung führen.

Syko hat zum Jahresende 2018 die Produktlinie des Bahnbereichs von Kaco new energy übernommen. Um welches Produktportfolio handelt es sich dabei?

Unsere Stärke liegt im Bereich der DC-Eingangsspannungsbereich bis über 5000 V und DC-Ströme bis 800 A. Die Kaco-Produkte sind sehr stark bei der AC-Einspeisung mit Einphasen- und Dreiphasen-Powerfaktor-Front-Ends im Bereich von 230 und bis über 480 V AC, mit DC-Ausgängen, Batterieladung und AC-Ausgängen in ein- und dreiphasiger Ausführung. Während Kaco im Niedrigpreisniveau der Bahnanwendung durch einfache Schaltungstopologien Preisvorteile aufweist, sind unsere Schaltungstopologien auf höhere Wirkungsgrade, weniger Gewicht und höhere Funktionalität ausgelegt. Mit der Übernahme der Produktlinie der Bahnprodukte von Kaco new energy haben wir also unseren Kompetenzbereich und Kundenkreis erweitert. Wir gehen davon aus, dass uns die Übernahme die Chance bietet, um weitere 10 bis 30 Prozent zu wachsen.

Hat sich Syko durch diese Übernahme zum größten deutschen Anbieter von Stromversorgungs-lösungen für die Bahntechnik entwickelt? Der Umsatzanteil der Bahntechnik macht ja inzwischen rund 60 Prozent des Unternehmensumsatzes aus.

Diesen Titel würde ich nicht für uns beanspruchen. Wir haben aber auch nicht über das Be-

wertungskriterium gesprochen. Wir haben unsere Stärke darin, eine der größten Produktpaletten aus einer Hand anbieten zu können. Unsere Kunden können hierzu jederzeit Modifikationen erhalten und haben über die lange Produktlebensdauer, die bei Zügen über 30 Jahre betragen kann, eine sehr gute Betreuung. Ich möchte hier die Stichwörter Bauteilabkündigungen von Elektronikbauteilen und ein gutes Obsoleszenzmanagement nennen sowie die langfristige Bereitschaft, auch Kleinststückzahlen für Servicefälle zu fertigen. Für uns ist der Bahnmarkt ein sehr stark wachsender Markt. Dies führen wir jedoch nicht auf die allgemeine Marktkonjunktur zurück, sondern vor allem auf die zur Serienreife gebrachten Produkte, die den Bedarfen unserer Kunden entsprechen und innovationsgetrieben sind. Wir erschließen uns Märkte über die Technologie und Qualität; so konnten wir uns über die letzten Jahre auch als Zulieferer für Luftfahrtprojekte und den Defence-Markt beweisen. Wir haben in diesen Märkten Stückzahlen und Auftragsvolumen von 0,5 bis 2 Millionen Euro pro Auftrag erhalten.

Welchen Umsatz hat Syko 2018 erzielt, und welches Wachstum planen Sie für 2019?

Unser Umsatz liegt derzeit bei etwa 10 Millionen Euro Umsatz. Die Umsatzentwicklung wurde 2018 gebremst, da wir uns auf die Freigabe als Hilfsbetrieblieferant für kaskadierte Summenleistungen bei Batterieladung bis 24 kW, das ist der Bereich redundante Sicherheit, und Drehrichter bis über 30 kW, das ist dann funktionale Sicherheit, konzentriert haben. Dies hat enorme Kapazitäten im Bereich der Entwicklung und Organisation gebunden. Wir arbeiten auf langfristigen Märkten und sind darum der Überzeugung, dass sich diese Investition in die Zukunft gelohnt hat und weiteres Wachstum des bisherigen Geschäftes ermöglicht.

Welches Umsatzpotenzial sehen Sie für Syko aus heutiger Sicht für 2025? Streben Sie für die Zukunft primär organisches Wachstum an oder planen Sie, auch in Zukunft durch strategische Übernahmen zu wachsen?

Ja, es gibt diese Art von Fünfjahresplan, und wir haben die finanziellen Rücklagen, um auf eine Umsatzgröße von 15 Millionen Euro durch Investition zu wachsen. Unser Markt ist so aufgestellt, dass wir durch Bestands- und Neukunden wachsen können. Wir haben jetzt die Erfahrung gemacht, dass eine Übernahme sehr viele Aufwendungen verlangt. Selten können die Umsätze addiert werden. Wenn es passt, sind wir jedoch auch zukünftig nicht

abgeneigt, durch strategische Übernahmen zu wachsen.

Im Zuge der Übernahme haben Sie die Produktion der Kaco-Produkte nach Mainhausen verlagert. Haben Sie auch Entwickler oder Mitarbeiter übernommen?

Wir haben zur Anlernung unserer eigenen Mitarbeiter extrem faire Unterstützung durch Kaco-Mitarbeiter erfahren. Die räumliche Entfernung hat die Mitarbeiterübernahme nicht wahrscheinlich gemacht und wir haben darum selbst Produktionspersonal eingestellt. Um weiter expandieren zu können, entsteht derzeit ein Anbau, wir planen erstmals, Zusatzflächen anzumieten. Unsere Entwicklungsmannschaft umfasst derzeit elf Personen, die sich sehr gut in das neue Produktportfolio eingearbeitet haben und das Know-how für unsere Kunden mit der neuen Entwicklungsleitung weiterführen können.

Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie heute eigentlich am Standort Mainhausen? Werden Sie weiterhin ausschließlich in Mainhausen produzieren oder steht eine Internationalisierung der Produktion an?

Fest angestellt sind bei uns derzeit über 90 Personen. Mit Heimarbeiter, Auszubildenden und Studenten sind wir heute eine 100-Personen-Firma. Die Frage von Produktionsverlagerung stellt sich, seitdem wir die Produktivität steigern. Diesem Thema müssen wir uns ebenfalls immer mehr in Bezug auf internationale Projektvergaben und der Forderung nach Local Content stellen. Hier bestimmen die kommenden Projekte den Entscheidungsweg. Derzeit bringt der Fertigungsstandort Mainhausen hohe Kosten mit sich, aber auch den Vorteil für die Kunden, alles aus einer Hand zu bekommen. Für weitere Expansion ist die Zusammenarbeit mit weiteren Fertigungsdienstleistern sehr wohl denkbar. Die elektrischen Geräteprüfungen und das Qualitätswesen wäre jedoch weiterhin ein Kernprozessschritt, der in Mainhausen zu erfolgen hat, zumal unsere Komponenten einen stets höheren Funktionalitätsgrad im Hinblick auf Systemdenken, Industrie 4.0 und Digitalisierung annehmen. Aber hier ist die Entscheidung in Bezug auf einen derzeitigen, extrem hohen Auftragsbestand noch nicht getroffen.

Syko arbeitet bislang ausschließlich mit einem Direktvertrieb. Wird sich das in Zukunft ändern?

Unsere Produkte sind wegen der Systemausrichtung und der kundenspezifischen Erfüllung von Funktionalitäten extrem beratungsintensiv

und unterscheiden sich vom Distributionsmarkt. Im Ausland verkaufen wir über Fachkompetenz. So haben wir in den letzten Jahren den mobilen Markt auf der Schiene und auch in Australien erfolgreich aufgetan.

Im Jahr 2018 war die Lieferkette sehr angespannt. Sind Sie als Spezialanbieter von diesem Problem besonders betroffen oder federn die langen Planungshorizonte, die im Syko-typischen Geschäft üblich sind, diese Probleme besser ab als bei einem Standardgerätehersteller?

Unsere Kriegskasse erlaubt es uns, sehr lange vor auszuplanen und einzukaufen, zumal diese Kasse keine Zinsen abwirft. Jeder, der elektronische Bauteile einkauft, ist in der einen oder anderen Weise betroffen. Manchmal hilft es, im mittleren Stückzahlenmarkt unterwegs zu sein, denn diese Mengen sind meist doch aufzutreiben. Wir haben 2017 und 2018 sehr viel in unser Bauteilelager investiert, um auf die Kundenbedarfe reagieren zu können. Wir pflegen langfristige Beziehungen mit unseren Lieferanten, die uns bisher sehr unterstützt haben. Hier spreche ich von den Distributoren. Dagegen haben die Komponenten-Hersteller, für uns nicht nachvollziehbar, bestehende Verträge gekündigt und aus unserer Sicht sehr

willkürlich gehandelt. Die geforderten Preissteigerungen können wir nicht ohne unsere Kunden abfangen. Wir haben einen Allokationszuschlag von 3 Prozent an die Kunden weitergegeben. Bedenklich ist, dass in manchen Bereichen kein Ende der Situation absehbar ist. Hier wäre der Kontakt zu den Herstellern und globalen Anbietern von Interesse, um denen unseren Markt darzustellen.

Syko hat bisher ausschließlich die Anwendungsbereiche Bahntechnik, Offshore, Verteidigungstechnik und Luftfahrt bedient. Planen Sie, in Zukunft noch in andere Marktsegmente einzusteigen?

Es ist nicht unser Ziel, in Massenmärkte einzusteigen. So haben wir nicht den Schritt in die Solartechnik sowie die LED-Lichttechnik oder auch PKW-Batterieladung getätigt. E-Mobility ist jedoch ein extrem weitreichender Begriff. Züge, Busse und Sonderfahrzeuge werden elektrisch betrieben, und hier können wir die Kundensysteme aufgrund unserer Kenntnis über Bordnetze, Hochvoltanwendungen und Batterieladung unterstützen. Wir versuchen Klarheit zu behalten und wägen den Markt über Kunden, Kompetenzbereich, Interessenkonflikte und den damit verbundenen Aufwand ab. Unsere Fokusbereiche sind an Land, zu Wasser

und in der Luft für mobile Applikationen versprechen dabei auch weiterhin Zuwächse.

In der Stromversorgungsbranche findet ein Konzentrationsprozess statt. Wird Syko nach der Erweiterung der Geschäftsführung durch Sie mittel- und langfristig in Familienbesitz bleiben?

Wir haben derzeit alles, was einen klassischen deutschen Mittelstand ausmacht. Wir stehen gesund am Markt mit der Ausrichtung auf langfristige Qualität, sind innovativ, und unsere Kunden sind international. Unsere Kunden vertrauen darauf, dass wir unsere Produkte langfristig anbieten und die Kundensysteme auch in 20 bis 30 Jahren im Service unterstützen. Derzeit ist der Familienbesitz ganz klar einer der Erfolgsfaktoren. Sicher gibt es an unserem Markt der Leistungselektronik, hierbei beziehe ich die Gesamtkette der Lieferanten und Kunden mit ein, viele Konzentrationen über das Kapital zu beobachten. Syko ist gestärkt durch die Familie, und solange wir einen so positiven Zuspruch unserer Kunden erfahren, haben wir den Mut, auch weiterhin dynamisch, projekt- und systemspezifisch zu arbeiten.

Das Interview führte Engelbert Hopf.