

# Clearaudio electronic GmbH – Musik in höchster Klangqualität

Kaum zu glauben, aber Realität – ein Familienunternehmen mit rund 50 Mitarbeitern fertigt Geräte zur Tonwiedergabe und das auf höchster Präzisionsstufe. Jetzt werden Sie sofort an MP3 oder CD-Player denken, aber da liegen Sie völlig falsch. Es handelt sich um die gute alte Schallplatte aus längst vergangenen Zeiten. Aber bei der *Clearaudio electronic GmbH* in Erlangen werden keine Schallplatten hergestellt, sondern Plattenspieler und alles was dazu gehört. Wir haben das Unternehmen besucht und uns dort umgesehen.

Von Dipl.-Hdl. Gerhard und Elke Clemenz; Erlangen



Die *Clearaudio electronic GmbH* produziert High-End Geräte und Zubehörteile auf höchstem technischen Niveau, die von Kunden weltweit nachgefragt werden – Tendenz stark steigend. Das Unternehmen forscht, entwickelt und produziert fast im Verborgenen an einem idyllischen Standort mit viel Natur.

## Family Business – das Erfolgsrezept

*Peter Suchy*, Seniorchef und Pionier, gründete das Unternehmen 1978. Eigentlich war er als Diplom-Ingenieur Spezialist für Kühlsysteme im Kraftwerksbau, wechselte dann aber zu seiner eigentlichen Leidenschaft: Klangtechnik und Musik. Auslöser war das störende Rauschen einer Musikanlage, das vielleicht ein Normalanwender gar nicht wahrgenommen hätte. Kein Defekt, sondern der Stand der Technik zu diesem Zeitpunkt.

Das Lebensmotto des Unternehmers lautet: „Nimm das Beste, mache es besser, dann ist es gerade gut genug“. Deshalb verkörpert auch jedes *Clearaudio*-Produkt, ob aufwendiger High-End-Plattenspieler oder einfachstes Zubehörteil, diese Philosophie. Entsprechend dem heutigen Prinzip des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) war *Peter Suchy* offenbar mit seiner Einstellung seiner Zeit voraus.

Das Streben nach Perfektion, die Freude an der Musik und ihrer möglichst realitätsnahen Wiedergabe ist offenbar erblich. Das ist wohl auch der Grund, dass alle drei Kinder gemeinsam die Geschäftsleitung übernehmen, nachdem sich Senior *Peter Suchy* aus dem operativen Geschäft zurückgezogen hat. Seit einigen Jahren sind nun *Veronika Suchy* (Personal und Organisation), *Robert Suchy* (Export und Marketing) und *Patrick Suchy* (Entwicklung und Design, Einkauf) für das erfolgreiche und innovative Familienunternehmen verantwortlich.

## Was stellt das Unternehmen alles her?

Auf den ersten Blick nur hochwertigste Plattenspieler. Auf den zweiten Blick entdeckt man im Sortiment alle möglichen Zubehörteile, wie Tonarme, Tonabnehmer, Phono-Verstärker, Vollverstärker, Stecker, Strom- und Signalkabel, Audioracks und eine Menge weiteres Zubehör für höchsten Hörgenuss. Und dann noch etwas Ungewöhnliches, nämlich eine Plattenwaschmaschine.

„Die Schallplatte gibt es auch noch in 100 Jahren“, so der Unternehmensgründer. Und er könnte Recht haben, denn wenn Sie genau hinhören, dann sprechen viele Moderatoren von „neuen Platten“ und nicht von CDs. So auch *James Blunt*, als er verkündete, er habe nach einer Pause von vier Jahren 100 neue Songs komponiert und eine „neue Platte“ eingespielt.

Wir konnten in einem mehrstündigen Rundgang mit *Robert Suchy* durch die Fertigung nahezu jedes Detail kennen lernen. Im Anschluss daran erhielten wir von ihm Antworten auf eine Reihe von Fragen.



Handarbeit in allen Fertigungsschritten

**Der Generation der nach 1980 Geborenen dürfte die Schallplatte kaum mehr bekannt sein, von heutigen Teenagern ganz zu schweigen. Warum speichert man heute Lieder überhaupt noch auf Schallplatten und was veranlasst jemanden eine Schallplatte anstatt eines digitalen Mediums zu verwenden?**

Für Musikliebhaber ist die unvergleichlich gute Klangqualität der primäre Grund für die Entscheidung für die Schallplatte. Daneben spielen aber auch Emotionen und Nostalgie, also Erinnerungen an die Zeit vor der Digitalisierung eine wichtige Rolle.



#### Info

„Die meisten Menschen sahen die analoge Schallplatte längst im technologischen und ökonomischen Abseits, abgelöst durch digitale Tonträger. LPs werden aber wieder in großen Stückzahlen hergestellt. Neuste Aufnahmen auf Schallplatten u. a. von *Sting*, *Madonna* oder *Anna Netrebko* beweisen das“.<sup>1</sup>

**Ich gehe davon aus, dass sich Ihr Absatzmarkt nicht auf Deutschland beschränkt. Ist das so?**

Stimmt genau, der Export ist die tragende Säule in unserem Geschäft und beträgt ungefähr 85 % unseres Umsatzes. Ich behaupte sogar, ohne unseren Export hätten wir die weltweite Absatzflaute in den Krisen Jahren, ausgelöst durch die noch nicht lange zurückliegende Finanzkrise, vermutlich nicht überstanden.

<sup>1</sup> Aussage von *Peter Suchy*

Das Exportgeschäft basiert bei uns auf drei Säulen:

1. Europa, Russland und Afrika
2. Asien und Australien
3. Nord- und Südamerika.

**Wie wichtig ist für Sie der chinesische Markt?**

Sehr wichtig, China nimmt bei unseren Exporten die Spitzenposition ein.

**Und wer kommt danach?**

USA und Russland.

**Ihre Produkte sind im Hochpreissegment angesiedelt, wobei sogar Verkaufspreise von 100.000 € vorkommen. Ab welchem Betrag startet denn die untere Preisklasse und wer sind die Kunden, die solche hochwertigen Produkte nachfragen?**

*Clearaudio* Schallplattenspieler bekommen Sie in etwa ab 1.500 €. Kunden sind im Prinzip Musikliebhaber, die ein Klangerlebnis genießen wollen. Das sind Privatleute ebenso wie Profis.

**Ich nehme einmal an, dass in so einem Gerät jede Menge an Elektronik, aber auch klassische Mechanik steckt. Was sind die wesentlichen Teile?**

Selbstverständlich sind in unseren Geräten, neben der unbedingt notwendigen Elektronik, sehr viele mechanische Teile verbaut. *Clearaudio* Plattenspieler funktionieren auf klassischer analoger Technik und nicht digital. Das Herzstück sind das Lager und der Motor. Für unsere Lager verwenden wir keinen Edelstahl, sondern Keramik. Dieses Material ist anpassungsfähiger und langlebiger, jedoch auch teurer. Hochwertige Keramik mit der entsprechenden Präzision ist nicht so einfach am Markt zu bekommen, daher haben wir mit unserem Lieferanten einen Exklusivvertrag geschlossen. Damit sichern wir uns gegen eventuelle Lieferausfälle ab.

**Benötigen Sie auch Rohstoffe für die Fertigung?**

Ja, wir benötigen z. B. spezielles Holz, aber der wichtigste Rohstoff ist Gold. Gold benötigen wir in reiner Form und speziell als Golddraht. Golddraht ist unverzichtbar für unsere hochwertigen Tonabnehmer. Dieser Golddraht ist ein Hochpräzisionsprodukt, das nur von zwei Herstellern weltweit angeboten wird. Dass Gold nicht zu den besonders günstigen Materialien gehört, ist ja bekannt und das ist auch der Grund für den entsprechend hohen Verkaufspreis. Bei unserem Spitzenprodukt „Goldfinger Statement“ MC Tonabnehmer liegt er bei 12.000 €.

Der Vorteil gegenüber anderen Materialien ist der sehr geringe Platzbedarf im Tonabnehmer. Der von uns verwendete Golddraht hat eine Stärke von 12 Tausendstel Millimeter. Zum Vergleich, ein menschliches Haar misst 40 Tausendstel Millimeter, ist also mehr als dreimal so dick. Zusätzlich werden kleine Elemente in Gold zum Einbau benötigt. Gold verwenden wir aber auch zum Vergolden unserer nichtmagnetischen Stecker für Tonarme. Hier haben wir ein eigenes Verfahren entwickelt, bei dem auf die sonst übliche Nickelschicht verzichtet werden und dadurch eine Gesundheitsgefährdung vermieden werden kann.<sup>2</sup>

### **Wie kommen solche – auf den ersten Blick sehr hohen Preise – zustande?**

Ganz einfach – in so einem Spitzenprodukt ist Gold im Wert von mehr als 1.000 € verbaut. Die Produktionszeit beträgt für ein Stück 5 Tage. Jedes Teil wird zu 100 % mit einer eigenen Software durch eine Mitarbeiterin geprüft. Das Prüfergebnis wird mit einem Bild protokolliert. Aber es gibt natürlich auch Tonabnehmer in wesentlich niedrigeren Preisklassen.

### **Sie sind ein Freund möglichst regionaler Bezugsquellen und einer hohen partnerschaftlichen Beziehung zu Ihren Lieferanten. Wie sieht das konkret aus?**

Wir versuchen, Rohstoffe und Einbauteile möglichst von Lieferanten im regionalen Umkreis zu beziehen, sowie notwendige Bearbeitungen an regionale Unternehmen zu vergeben. Diese Politik sichert uns einen sehr kurzen Kommunikationsweg und spart Kosten und Zeit, da eventuell aufwendige Reisen vermieden werden. So liefert zum Beispiel ein Goldschmied in Erlangen ein kleines Modul für unsere Tonabnehmer, eine örtliche Schreinerei ein speziell hochverdichtetes Holz oder ein Metall verarbeitender Betrieb Formteile. Wir sprechen hier gerne von „Kirchturm-Politik“ und meinen damit, dass man seine Geschäftspartner am besten im Umkreis des Blickfelds eines Kirchturms suchen sollte. Ein enges und partnerschaftliches Verhältnis ist für uns dabei selbstverständlich. Wenn es einmal Probleme geben sollte, können wir die durch die räumliche Nähe schnell und unkompliziert klären.

### **Funktioniert das immer?**

Überwiegend ja, aber es gibt natürlich auch Ausnahmen. Gold wird bei uns nicht geschürft, das ist bekannt. Ein Beispiel sind auch unsere Spezial-Verpackungen.

<sup>2</sup> Nickel ist ein Schwermetall, das gesundheitlich nicht unbedenklich ist, Allergien auslösen kann und von dem ein erhöhtes Krebsrisiko durch Einatmen von Dämpfen ausgeht. Nickel wird z. B. für die Legierung von Stahl als Korrosionsschutz verwendet.

Hier arbeiten wir sehr eng mit einem Lieferanten in Nordrhein-Westfalen zusammen. Wir konzipieren gemeinsam die Formen und die Materialien der Verpackungen und rufen diese nach Bedarf ab. Hilfs- und Betriebsstoffe, wie z. B. Schrauben, beziehen wir natürlich von den bekannten großen Herstellern in Deutschland. Aber dabei gibt es ja auch keine Probleme.

### **Wozu benötigt man bei einem Plattenspieler Holz?**

Nicht bei jedem, aber wir haben Modelle in unserem Sortiment, die eben durch das eingearbeitete Holz sehr edel aussehen. Und dieses Holz muss so beschaffen sein, dass es auch bei einer Lieferung in Länder mit sehr hoher Luftfeuchtigkeit, z. B. nach Hongkong, keine Reaktionen zeigt. Daher ist dieses Holz in 30 Schichten verleimt und mit einem Druck von 60 Tonnen gesperrt. Also alles andere als eine Standardholzplatte, so wie man sich das vielleicht vorstellt.

### **Wie hoch muss man sich die Fertigungstiefe in Ihrem Unternehmen vorstellen, ich gehe davon aus, dass Sie diese Präzisionsteile überwiegend in Eigenfertigung herstellen?**

Wir sind kein Unternehmen, das nur irgendwelche Module oder Teile zusammenschraubt, sondern ein Industrieunternehmen mit sämtlichen Prozessen. Das heißt im technischen Bereich vor allem Forschung und Entwicklung und die Fertigung selbst. Die Fertigungstiefe beträgt je nach Modell zwischen 60 % und 90 %. Im letzten Fall steckt also nur 10 % Fremdleistung in unserem Produkt.



Handselektion bei jedem Tonabnehmer

### **Ich nehme an, es handelt sich um keine Massenfertigung, sondern allenfalls Serien- oder gar Einzelfertigung?**

Massenfertigung scheidet natürlich bei Produkten unserer Art und Qualität aus. Wir haben in der Tat Aufträge für Sonderanfertigungen, der größte Teil ist jedoch Serienfertigung – und das ist auch unser Ziel, ein neu entwickeltes Modell so schnell wie möglich in Serie zu fertigen. Der



Grund sind die Kosten, da sich auch unsere Produkte am Marktpreis der Mitanbieter orientieren müssen.

**Sie setzen bei der Fertigung unterschiedlichste Maschinen ein. Kalkulieren Sie dabei mit einem Maschinenstundensatz und wie viel Handarbeit ist bei diesen Präzisionsprodukten dabei?**

Unsere Anlagenausstattung ist eine Art Mischung aus hochmodernen Maschinen spezieller Hersteller, hochempfindlicher Messinstrumente, altbewährter Maschinen, die schon viele Jahre ihren Dienst tun und eigen gefertigten Anlagen, die es am Markt einfach in dieser Qualität und Funktion nicht gibt, bzw. ihre Sonderanfertigung für uns zu teuer wäre. Selbstverständlich kalkulieren wir mit Maschinenstundensätzen, da wir nur damit eine genaue Berechnung der Selbstkosten bei der Fertigung erreichen.

Handbearbeitung ist bei unseren Produkten unbedingt notwendig, da es Prozesse gibt, die viel Erfahrung und Geschicklichkeit erfordern. Das sind z. B. Prüfvorgänge, Messungen, feinste Lötarbeiten oder Reinigungsvorgänge. Alles Vorgänge mit extrem hohen Anforderungen an Qualität und Präzision. Der Anteil der Handarbeit beträgt rund 70 %. Das ist auch der Grund, warum wir uns gerne als „Manufaktur“<sup>3</sup> bezeichnen.

**Ein höherer Automatisierungsgrad ist also für Sie kein Thema?**

Nein, da sich das nur bei wesentlich höheren Stückzahlen rechnen würde – und die haben wir nicht und sie würden auch nicht zu unserer Unternehmens- und Produktphilosophie passen.



Jedes elektronische Gerät wird vor dem Versand gemessen.

<sup>3</sup> Unter einer Manufaktur versteht man ein Unternehmen, das Produkte mit sehr viel menschlicher Arbeit fertigt, jedoch Aufgaben durch Präzisionsmaschinen erledigen lässt, wenn diese das besser können.



**Info**

**Zurück zum Menschen – wo Automatisierung an ihre Grenzen stößt**

Industrie 4.0, also hochautomatisierte und vernetzte Produktionsverfahren, soll mehr Arbeitsplätze kosten als neue schaffen. Zu diesem Ergebnis kommen die meisten Studien. Umgekehrt hört man dagegen, dass genau das Gegenteil eintritt, dass dann erst recht Menschen immer wichtiger werden, da hoch standardisierte automatisierte Prozesse Flexibilität erfordern – und das können eben nur Menschen leisten. Wir müssen nicht alles vernetzen, wenn der gleiche Erfolg auch mit einfachen Mitteln und vielleicht noch besser erreicht werden kann, meinen Experten. Bei den Autobauern *Toyota* (Pionier der hochmodernen Fertigungsabläufe) und *Daimler* z. B. fährt man die Automatisierung sogar teilweise herunter, da der Mensch wieder im Zentrum der Arbeitsprozesse stehen muss. „Die Zukunft unserer Produktion liegt in der intelligenten Vernetzung von Mensch, Maschine und industriellen Prozessen“, meint dazu *Markus Schäfer*, der die weltweite Produktion und Logistik bei *Mercedes-Benz Cars* verantwortet. „Wir haben erkannt, dass die Vollautomatisierung an ihre Grenzen stößt. Deshalb fahren wir den Automatisierungsgrad zurück und gewinnen Flexibilität.“

Quelle: Auszug aus einem Bericht im Magazin in den NN, 4./5.02.2017, S. 3

**Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung von Messen für Ihre Produkte ein und wie ergeht es Ihnen persönlich dabei?**

Fachmessen sind für uns unverzichtbar. Sie sind eine Kommunikationsplattform, auf der Interessenten, potenzielle Kunden, bestehende Kunden, Lieferanten und Mitanbieter zusammentreffen. So eine Spezialmesse ist die *High End* in München (18. bis 21. Mai 2017), ein Business Termin von höchster Priorität und für Besucher mit audiophiler Inspiration. Auf so einer Messe demonstrieren Hersteller der Unterhaltungselektronik ihre Leistungsfähigkeit.

Was mich persönlich betrifft, ist das natürlich hochinteressant und auch schön, aber auch ziemlich stressig. Die Messe dauert in der Regel nur 4 Tage, nicht sehr viel Zeit, um Gespräche zu führen. Jede halbe Stunde gibt es ein Meeting, dazu Speed-Datings mit weltweit vertretenen Kunden, Produkterklärungen, Koordination von Lieferterminen, dazwischen Informationen aufarbeiten und weiterleiten und abends noch Veranstaltungen. Ein Messtag geht von 08:00 Uhr morgens bis 02.00 Uhr des nächsten Tages. Man steht dabei voll unter Strom, eine Terminjagd bei vollster Konzentration.



## Info

**Die Unternehmen setzen trotz der digitalen Vernetzung weiter auf Messen, um Kunden direkt anzusprechen**

Ziele von Unternehmen für eine Beteiligung an einer Fachmesse:

|                                                |      |
|------------------------------------------------|------|
| ► Gewinnung neuer Kunden                       | 83 % |
| ► Pflege von Stammkunden                       | 83 % |
| ► Bekanntheit steigern                         | 81 % |
| ► Neue Produkte präsentieren                   | 80 % |
| ► Image verbessern, Markenbekanntheit steigern | 79 % |
| ► Vertragsabschlüsse                           | 66 % |
| ► Neue Märkte erschließen                      | 61 % |
| ► Neue Kooperationspartner finden              | 58 % |
| ► Marktforschung betreiben                     | 45 % |

Quelle: repräsentative Umfrage von TNS Emnid, 11/2016, WIM 1/2/2017, S. 22

### **Können Sie nicht einfach bestimmte Dinge an Mitarbeiter/innen delegieren?**

Ich arbeite daran. Das Problem ist dabei nur, dass wir als eher kleines Unternehmen sehr personenbezogen arbeiten müssen und dabei sehr viele Kontakte ebenfalls personenbezogen sind. Das betrifft nicht nur mich, aber als Verantwortlicher für das Marketing bin ich eben derjenige, den unsere Kunden sprechen wollen. Also, ich arbeite an einer Art Balance, denn dauerhaft gesund ist das natürlich nicht, das weiß ich auch.

### **Mir ist noch nie Werbung von *Clearaudio* aufgefallen. Habe ich etwas übersehen oder ist es tatsächlich so?**

Ja und nein – wir machen keine Werbung, wie z. B. die Automobilindustrie, Handelsketten oder Lebensmittelhersteller. Diese extrem breite Kundschaft ist nicht unsere Zielgruppe und dazu fehlt uns auch ganz einfach das Geld. Wenn Sie aber Fachmagazine aufblättern, z. B. *Audiodio*, *Stereoplay*, *LP*, *Fidelity* usw., werden Sie uns finden.

### **Gibt es eine ernstzunehmende internationale Konkurrenz für Ihre Produkte oder sind Sie im weitesten Sinne eher Monopolist?**

Nein, wir sind nicht alleine auf diesem Markt. Es gibt eine ganze Reihe von Mitbewerbern und hier ist es eben unsere Aufgabe, Kunden von der sehr hohen Qualität unserer Produkte zu überzeugen.

## **Produktionsprozesse**

### **Wie lange dauert ein kompletter Prozess für eine sehr hochwertige Anlage von der Anfrage des Kunden bis zur Lieferung?**

Das kommt auf die Art des Auftrags an. Ein Standardauftrag benötigt im Durchschnitt vier Wochen, bis der Kunde seine Ware erhält. Es gibt aber auch Ausnahmen. Das ist z. B. der Fall, wenn bei einer Großanlage ein Architekt und ein Designer in die Planungen einbezogen sind. Dann kann das schon einmal drei Jahre dauern, bis der Kunde endlich sein volles Klangerlebnis genießen kann. Sehr lange, aber dafür sind wir nicht verantwortlich, wir könnten wesentlich schneller liefern.

### **Läuft bei *Clearaudio* in der Fertigung immer alles rund oder gibt es doch hin und wieder stressige Momente?**

Also, wenn es überwiegend nicht rund lief, dann wäre das ja eine mittlere Katastrophe und offenbar hätten wir falsch geplant. Wenn ein Kunde eine Entscheidung getroffen hat, dann will er sein Produkt auch möglichst sofort in den Händen halten.

Nicht eingehaltene Lieferzeiten und zu hohe Fertigungstoleranzen wären schädlich für unser Geschäft. Aber wir haben durchaus bei manchem Modell einen Produktionsstau obwohl wir die Kapazitäten erheblich nach oben geschraubt haben. Das ist fast genauso ungünstig wie fehlende Aufträge. Solche Situationen lösen durchaus den einen oder anderen Schweißtropfen aus und da müssen eben alle Register gezogen werden, um das Problem zu lösen. Nicht nur wir als Geschäftsführer, sondern auch unsere Mitarbeiter/innen wissen warum und wofür sie arbeiten – und damit bekommen wir das schon in den Griff. Aber, wir müssen in diesem Bereich durchaus versuchen, unsere Prozesse weiter zu verbessern. Wir sind dabei.

### ***Clearaudio* hat relativ hohe Lagerbestände und es rollen auch keine Lkw punktgenau zum Fertigungszeitpunkt an?**

Udenkbar, das könnten wir nie riskieren, da unsere Fertigung hohe Flexibilität erfordert. Leitmaxime von *Clearaudio* ist hohe Lieferbereitschaft, da die Kunden ihr Produkt möglichst schnell haben wollen. Das liegt einfach an der Art dieser Produkte. Lieferzeiten, wie die Möbelindustrie oder die Automobilindustrie kann man sich nicht leisten. Außerdem garantiert man eine Lieferung von Ersatzteilen weltweit innerhalb von 48 Stunden. Also muss der Lagerbestand relativ hoch gehalten werden.

Wir wissen, dass Lagerbestände von Analysten meistens mit drohendem Zeigefinger bewertet und so weit wie nur möglich gering gehalten werden sollen. Hohe Lagerbestände verursachen hohe Kosten und binden Kapital. Dagegen steht die Notwendigkeit der hohen Lieferbereitschaft. Eine exakte Lagerbewirtschaftung in Verbindung mit dem Controlling löst dieses Problem. Ein unzufriedener Kunde, der sein Gerät zu spät bekommt oder Ersatzteile nicht rechtzeitig erhält, nimmt 10 weitere Kunden mit.



Qualitätskontrolle vor dem Einbau

## OEM – Clearaudio-Technik gibt es auch unter anderem Namen



### Info

**OEM** ist die Abkürzung des englischen Begriffes *Original Equipment Manufacturer*, was übersetzt so viel wie Hersteller des Originals heißt. Damit gemeint sind Produzenten, die Teile ihrer Produkte oder das gesamte Produkt selbst herstellen, diese aber nicht selbst in den Vertrieb bringen. Das bedeutet, dass ein anderes Unternehmen diese Produkte unter seinem Namen vertreibt.

*Clearaudio* verfolgt tatsächlich diese Politik erfolgreich und bewusst, obwohl das auf den ersten Blick merkwürdig erscheint, eine Art Konkurrenz aktiv zu erzeugen. Oder ist es gar keine Konkurrenz? Das wollten wir von *Robert Suchy* erfahren.

### Mit welchem Unternehmen arbeiten Sie auf dieser Basis zusammen und warum?

Mit *McIntosh*, ein Name, der wohl nahezu allen bekannt sein wird. Der Grund ist ganz einfach der, dass wir dadurch auf Märkten auftreten können, die uns eventuell sonst versagt blieben.

### Unter welchem Namen werden Ihre Plattenspieler dann angeboten?

Unter *McIntosh* und dieses Logo platzieren wir sogar selbst auf den Geräten.

### Riskieren Sie dadurch nicht eine Art hausgemachte Konkurrenz

Nein, weil *McIntosh* kein Konkurrent in diesem Segment ist.

### Wie muss man sich so eine Beziehung vorstellen und wie kommt so etwas zustande?

Die Beziehung ist partnerschaftlich fair, sie basiert auf hohem gegenseitigen Vertrauen und Zuverlässigkeit. Zustande kommt so etwas oft durch Zufälle. In diesem Fall waren es meine mehrjährigen Aufenthalte in den USA, vor allem in Las Vegas und dort traf ich eben den Chef von *McIntosh*. Er verkaufte u. a. Verstärker und ich sagte, „Charly, du brauchst Plattenspieler in deiner Produktlinie“. Das war es dann schon und seitdem liefern wir an dieses Unternehmen unser Produkt.

### Würden Sie das auch mit einem Ihrer Konkurrenten so machen?

Niemals, das wäre gar kein Thema, denn die Hersteller von Plattenspielern mögen uns nicht.

### Sind diese Plattenspieler tatsächlich vollkommen identisch mit *Clearaudio* Geräten? Wie gestaltet sich der Verkaufspreis und wie kalkuliert man so etwas?

Technisch und hinsichtlich der Qualität sind sie vollkommen identisch. Es ist natürlich nur eine ganz bestimmte Modellreihe und nur das Design ist anders. Der Verkaufspreis liegt sogar etwas über „unseren“ Geräten. Bei der Kalkulation hat man natürlich ein gewisses Korsett, das ist ja logisch. Der Preis ist weitgehend fest, die Technik und die Qualität sind vorgegeben, also bleiben nur noch das Design, die Gemeinkosten und der Gewinnzuschlag als dispositive Größen. Ein klassischer Fall für den Prozess „Design to Cost“ und das Target Costing, also die Zielkostenrechnung. Im Einzelfall muss auch einmal „nachjustiert“ werden, aber so ein Prozess funktioniert wirklich nur auf einer gesunden Vertrauensbasis, einer aktiven Kommunikation und einem gegenseitigen fairen Umgang zwischen Hersteller und Kunde.





## Info

Die **Zielkostenrechnung** (engl. *target costing*) ist ein Verfahren der Kostenrechnung, das die besondere Eigenschaft des Produkts und die Preisvorstellung des Kunden in die Kalkulation des Angebotspreises als wichtige Faktoren einbeziehen. Im Mittelpunkt steht die Frage „was darf dieses Produkt kosten?“ (= Zielpreis). Die Kalkulation erfolgt also nicht von „oben nach unten“ (Kosten + Gewinnzuschlag = Angebotspreis), sondern umgekehrt (retrograd). Man geht vom Zielpreis (= Preis, den der Kunde bezahlt) aus, zieht den Gewinnzuschlag ab und erhält als Ergebnis die Kosten. Wenn diese zu hoch sind, gibt es nur zwei Möglichkeiten, um den „festen“ Zielpreis zu ermöglichen:

1. Die Kosten müssen gesenkt werden und/oder
2. der Gewinnzuschlag muss gesenkt werden.

**Design to cost** ist ein Verfahren in der Produktentwicklung, bei dem die Kosten eine feste Größe darstellen und sich die Gestaltung des Produkts daran orientieren muss. Das betrifft jedoch nicht die unbedingt technischen oder sicherheitstechnischen Anforderungen, sondern oft die Gestaltung, also das Design. Das kann z. B. ein günstigeres Material bei einem Gehäuse, eine günstigere Farbe oder ein etwas günstigerer Stoffbezug sein. Dieses Verfahren steht in enger Verbindung mit dem Zielpreis.

## Kaufmännische Steuerung

Bei *Clearaudio* „wird alles selbst erledigt“. Die gesamte Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung erledigt ein Mitarbeiter, der auch selbst im Unternehmen ausgebildet wurde.

**Produktqualität maximieren und Kosteneffizienz ist bekanntlich immer eine Art Gratwanderung, wenn partnerschaftliche Beziehungen zu Lieferanten im Rahmen der Prozesskette gepflegt werden sollen. Wie löst man dieses Problem bei *Clearaudio*?**

Wir geben an unsere Lieferanten ganz klare Vorgaben und kontrollieren zu 100 %, ob die gefertigten Teile auch zeichnungskonform sind, das heißt unseren Vorgaben entsprechen. Diese sehr hohen Vorgaben sind für Lieferanten nicht immer einfach, sie müssen sich aber bemühen, wenn sie mit uns zusammenarbeiten wollen. Dieser Prozess kann Jahre dauern, aber dann hat er sich für beide Seiten rentiert. Wir pflegen eine harmonische Beziehung ohne den Hintergrund einer permanenten Drohung mit rechtlichen Konsequenzen, wie das leider bei manchen Großunternehmen der Fall ist. Wir setzen auf Flexibilität und halten nichts von starren Prozessen und auch nichts von Vertragsstrafen. Eine fehlerhafte Lieferung muss problemlos zur Rückgabe, einer Nachbearbeitung oder einer sehr schnellen Neulieferung füh-

ren. Rechtsstreitigkeiten bringen uns nicht weiter, wenn die Produktion stoppt und unsere Kunden unzufrieden sind.

**Wie sieht Ihre Strategie beim Ausgleich von Lieferantenrechnungen aus, skontieren Sie konsequent?**

Selbstverständlich ja, wir skontieren grundsätzlich und bezahlen pünktlich. Wir könnten uns eine Nichtausnutzung des Skontos finanzwirtschaftlich gar nicht leisten und ein Rechnungsausgleich nach dem Motto „wir zahlen am Ende und skontieren trotzdem noch“, ist nicht unser Stil. Unser Grundsatz ist „behandelst du deine Lieferanten gut, dann behandeln sie dich auch gut“.

## Zollwesen

Zoll ist für *Clearaudio* aufgrund der sehr starken Exportorientiertheit ein Thema. Während man innerhalb des europäischen Binnenmarktes und der Zollunion keine Formalitäten beachten muss, weil es keinen Zoll gibt, ist das bei der Lieferung in sog. Drittstaaten ein ganz heißes Thema. Drittstaaten sind alle Länder, die nicht zum EU-Binnenmarkt oder der Zollunion gehören. Das sind u. a. die USA und China und es wird auch Großbritannien sein, wenn es aus der EU ausgetreten ist. Dokumente, die notwendig sind, sind z. B. Zollanmeldung, Versandmeldung, Präferenzpapiere, Ursprungszeugnisse oder eine Einfuhrgenehmigung.

## Finanzierung

**Herr Suchy, wie sieht es bei *Clearaudio* mit dem Eigenkapital aus?**

Bestens, wir sind zu 100 % mit Eigenkapital finanziert, also „eigener Herr oder Frau im eigenen Haus“. Sämtliche Anlagen, Lagerbestände, Fahrzeuge, Grundstücke und Gebäude sind eigenfinanziert, sie gehören also uns. Sonstige Rechnungen werden ebenfalls aus eigenen Mitteln beglichen. Wir verfolgen eine eher konservative Strategie und lassen uns auf keine spekulativen Prozesse ein. Unser Leitziel ist die Nachhaltigkeit, also der gesunde Bestand unseres Unternehmens.

## Produkt-Lebenszyklus

**Wie sieht der Life-cycle-process bei Ihren Produkten aus?**

Unsere Geräte halten länger als ein ganzes Leben, sie werden vererbt, wenn man so will. Es gibt keine Komponente, die nicht ausgetauscht, repariert oder in Gang gesetzt werden kann. Gerade Schallplattenspieler werden oft schon als „tot“ betrachtet, weil sie eben nicht mehr oder nicht richtig funktionieren. Das ist meistens ein Irrtum, jedenfalls bei Geräten höchster Güte. Unser

Service hat schon so manches Gerät, auch wenn es kein *Clearaudio*-Produkt ist, wieder „zum Leben erweckt“. Oft sind es Kleinigkeiten, kleine Kunstgriffe unserer Servicetechniker mit sehr großer Erfahrung. Sie sind weit weg von der „Wegwerf-Philosophie“. Also, der Lebenszyklus unserer Geräte ist nahezu endlos.

## Die kurioseste Produktinnovation – die Platten-Waschmaschine

Als wir mit *Robert Suchy* durch die Fertigung gingen, staunten wir nicht schlecht, als wir Geräte sahen, die eigentlich niemals Plattenspieler werden können. Jedenfalls sehen sie nicht so aus. Das ist sie also, die geheimnisvolle Waschmaschine für Schallplatten.

### **Robert Suchy klärt uns auf:**

Eine Platten-Waschmaschine reinigt Schallplatten, die nicht mehr in dem Zustand sind, dass sie einen wirklichen Hörgenuss beim Abspielen bieten. Schallplatten unterliegen mechanischer Abnutzung durch den Tonabnehmer. In welchem Umfang, hängt von der Qualität des Tonabnehmers ab. Ältere Schallplatten sind davon stärker betroffen als neuere, da die älteren Tonabnehmer nicht die heutige Qualität hatten. Das Prinzip ist sehr einfach: Ein von uns entwickelter Reinigungsaufsatz liegt auf der sich drehenden Schallplatte und beseitigt Verschmutzungen und viele kleine andere Beschädigungen der Oberfläche.

### **Und nach der Behandlung ist die Schallplatte wieder wie neu?**

Selbstverständlich, außer sie hat tatsächliche mechanische Beschädigungen, wie Ausbrüche. Das kann keine Reinigungsanlage reparieren. Selbst absolut neue Platten haben nach der Behandlung mit unserer Waschmaschine einen Qualitätsgewinn bis zu 15 %.

### **Wie kommt man auf so eine Idee?**

Na ja, es gibt eine sehr große Anzahl alter Schallplatten, die oftmals etwas vernachlässigt behandelt wurden und ihr Dasein im Verborgenen fristen. In den USA gab es so eine Maschine bereits, die aber nicht unseren Erwartungen entsprach. Also haben wir gesagt, lass es uns besser machen – und wir haben es getan.

### **Was kostet so eine Waschmaschine?**

Standardgeräte um die 900 €, High-End-Geräte von höchster Qualität um die 4.000 €.

### **Und wer kauft so etwas?**

Professionelle Anwender, z. B. Schallplattenhändler. Eine Anlage haben wir an das Deutsche Musikinstitut in Berlin geliefert. Über die Nachfrage können wir uns nicht beschweren, wir haben sogar das Problem eines begrenzten Produktionsstaus. Das liegt an der Fertigungsart, hier ist Handarbeit gefragt und außerdem ein sehr hoher Prüfaufwand.

## Standort

**Der Standort Ihres Unternehmens ist ja fast idyllisch, in ruhiger Außenlage, umgeben von Wald, an einer schmalen Straße fernab des hektischen Verkehrslärms der ständig blockierten A73, aber logistisch sicher nicht optimal. Wie bewerten Sie selbst diesen Standort?**

Ein Standortwechsel nach so vielen Jahren würde sich schwierig gestalten und für uns ist sicher, dass wir den Standort in Erlangen erhalten wollen.

## Mitarbeiterführung, Personalprozesse, Ausbildung

Professionalität bis ins kleinste Detail fordert das Führungstrio der *Suchys* nicht nur von sich selbst, sondern ebenfalls von ihren Mitarbeitern. Wenn man mit *Robert Suchy* durch den Betrieb geht, dann fällt der absolut kollegiale und freundliche Umgangston auf. Das eine oder andere persönliche Wort, das Interesse für sein Personal und das Feedback für ihn ist alles andere als gekünstelt.



### Info

Als wir in einer Abteilung nur drei der eigentlich fünf Mitarbeiterinnen antrafen und *Robert Suchy* erfuhr, dass sich heute zwei krankgemeldet haben, meinte er: „Wie geht’s im Krankenzimmer, bitte nicht auch noch krank werden bis die anderen wieder gesund sind“. Antwort: „Wir halten schon durch, lutschen Bonbons und trinken heißen Tee“. Nicht ernst gemeint das Ganze, aber es zeigt den Grad der Identität mit dem Unternehmen.

### **Sehr geringe Fluktuation**

*Clearaudio* hat praktisch keine Fluktuation, d. h. die Beschäftigten kündigen in den seltensten Fällen. Umgekehrt ist auch die betriebsbedingte Kündigung oder die Kündigung aus persönlichen Gründen ein Fremdwort. Dabei ist die Konkurrenz anderer Unternehmen in dieser Region nicht gerade klein. Bei namhaften Großunternehmen unterschiedlichster Branchen verdient man in der Regel mehr.



### Wie sieht es mit Fort- und Weiterbildungsangeboten aus?

Bei uns ist, wie bei allen erfolgreichen Unternehmen, eine konsequente Fort- und Weiterbildung unumgänglich. Aber wir haben keine starre Planung wie in manchen Großunternehmen. Mitarbeiter melden sich, machen Vorschläge oder wir geben den Anstoß dazu. Beide Varianten funktionieren prächtig. Ein Beispiel ist ein Seminar zum Zollwesen, das ja nicht gerade zu den einfachen Prozessen gehört.

### Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen – gibt es das bei Clearaudio?

Selbstverständlich, nur ebenfalls nicht in starrer Form. Wir führen Bedarfsgespräche, wenn Mitarbeiter/innen zu uns kommen und etwas auf dem Herzen haben. Daneben finden natürlich Jahresgespräche statt, bei denen auch Zielvereinbarungen getroffen werden.

### Haben auch Quereinsteiger Chancen auf eine Anstellung?

Uneingeschränkt ja. Wir haben sogar einige Mitarbeiter, die aus anderen Berufen zu uns kamen und bei uns arbeiten. Das kann sowohl eine ungelernte Person sein als auch eine bereits in einem anderen Beruf ausgebildete Mitarbeiter. Entscheidend ist, dass sie oder er zu der neuen Aufgabe passt und wir der Überzeugung sind, dass sie oder er die Aufgaben zum Wohle aller gut erledigt.

### Welche schulischen Abschlüsse verlangen Sie?

Mindestens den qualifizierenden Hauptschulabschluss, aber die Tendenz geht eindeutig zum Realschulabschluss. Abitur oder Fachabitur ist für uns auch in Ordnung, aber nicht zwingend.

### Welche Erwartungen haben Sie an die Bewerber und Bewerberinnen – sind die Noten das Maß aller Dinge?

Er oder sie muss einfach zu uns passen. Noten sind für uns primär nicht so entscheidend, allenfalls ein Indikator. Was sagt schon eine 4 oder eine 2 genau aus? Über den Menschen an sich eigentlich sehr wenig. Eine 5 in Religion oder eine 6 in Sport könnte aber schon zum Nachdenken anregen (meint *Robert Suchy* und schmunzelt dabei etwas). Also, wir führen zunächst einmal eine Art Small-talk und machen einen kleinen Test zur Vorauswahl. Von den Bewerbern, die wir in die engere Wahl einbeziehen, fordern wir generell ein Praktikum, um sich gegenseitig kennen zu lernen. Das ist unumgänglich, da es zu unserer Philosophie des Zusammenlebens im Unternehmen gehört.

### Übernehmen Sie die Auszubildenden nach erfolgreichem Abschluss?

Unsere Strategie ist die Heranbildung von „Eigengewächsen“ und daher versuchen wir alle zu übernehmen. Sollte es in einem Fall nicht so sein, dann liegt das sicher an klaren Fakten – entweder der oder die Auszubildende möchte selbst nicht oder es passt einfach fachlich oder menschlich nicht.

### Etwas Kurioses ist uns auch noch aufgefallen. Als wir durch eine Abteilung in der Fertigung gingen, liegen hier plötzlich eine ganze Menge Kartons mit der Aufschrift „Pizza“. Ist das die interne Kantine und die Beschäftigten essen tagelang Pizzen?

„Irrtum“, klärt uns *Robert Suchy* auf. Hier handelt es sich um eine interne Wanderverpackung für Plattenteller. Ja, aber warum denn Pizzakartons, wollten wir wissen. *Robert Suchy*: „Ganz einfach, der Karton hat genau die Abmessungen, die wir benötigen und es ist die kostengünstigste Verpackung für dieses Teil. Und wen stört denn die Aufschrift Pizza? Uns und unsere Kunden nicht, und zudem ist diese Verpackung ökologisch und ökonomisch sinnvoll.“

### Herr Suchy, zwei Fragen zum Schluss: Wir entstammen selbst der Schallplatten-Generation und haben eine ansehnliche und sorgsam gepflegte Sammlung zu Hause, darunter auch einige interessante Scheiben von Größen der Folk- und Rockmusik. Unser Tonabnehmer hat vor Jahren den Geist aufgegeben. In der Presse sind laufend Anfragen nach Schallplatten genau dieser Art zu finden. Würden Sie meinen, lieber digitalisieren und verkaufen oder behalten und den Plattenspieler wieder funktions-tüchtig machen lassen?

Klare Ansage: behalten, die Platten werden immer noch mehr wert. Das Endgerät kann man meistens relativ einfach wieder in Gang setzen – und außerdem gibt es ja auch noch neue, wie Sie sehen.

### Wer kam eigentlich auf die Idee für den Namen Clearaudio?

Natürlich unser Vater und Unternehmensgründer *Peter Suchy*. Er suchte einen griffigen Namen und „Reinklang“ klang ihm zu komisch. Also, nahm er die englische Variante und schon war Clearaudio geboren. So einfach ist das.

Dieser Besuch war ein Erlebnis der besonderen Art. Wir bedanken uns bei Frau *Franziska Wimmelbacher* für die tolle Kommunikation und Organisation unserer Besuche. Herrn *Robert Suchy* ein Dankeschön für die sehr angenehme Atmosphäre bei den Gesprächen und die aufschlussreiche Führung durch das Unternehmen.