

*Walter Burkhalter*

# **Das Geheimnis des Belimo Erfolges**

*Eine Strategie führt zur Weltmarktführerschaft*

**drei Partner – verschiedene Wege – ein Ziel**

**orell füssli** Verlag AG

# Inhalt

---

## Vorworte

An alle Interessierten	6
An alle, die ernsthaft eine Strategie suchen	6
An alle Insider	7
An alle übrigen Leser	7
An den Erfinder der Strategie Wolfgang Mewes	8
An meine Helfer der deutschen Ausgabe	9
Danksagung	9

Die Vorgeschichte bei Stäfa Control	10
1. Der erste Start der BELIMO	12
2. Der zweite Start der BELIMO	16
3. Der Entscheid	20
4. 1975 – die Entwicklung des Steckmotors	24
5. Realisierung des Steckmotors bis zur Produktionsreife	34
5.1. Ziele der Belimo	36
5.2. Zeitplan	38
5.3. Konstruktion des Steckantriebes	40
5.4. Preisfestlegung	42
5.5. Marketing und Verkauf	46
5.6. Businessplan	47

5.7. Feldversuche	48	
5.8. Einkauf	50	
5.9. Produktion	53	
6. 1977-1980 Höhen und Tiefen der ersten Generation	56	3
6.1. ISH Frankfurt, erster Kontakt mit internationalen Kunden	56	
6.2. Ein unspektakulärer Anfang	58	
6.3. Qualitätsprobleme im Multipack	60	
6.4. Die Durststrecke	63	
6.5. Was ist die EKS-Strategie wert?	66	
6.6. Marketing und Vertrieb	69	
7. Die zweite Generation Steckantriebe	74	
7.1. Doch noch ein erfolgreicher Einkauf in Japan	77	
7.2. Die zweite Generation im Markt	80	
7.3. Kleine Geschichte der Logistik	82	
7.4. Belimos Gewährleistungssystem	87	
8. Geschichte der Regeltechnik in der Klimabranche 1955 bis 1995	89	
9. Belimo wird kopiert	97	
10. Patentierung bei Belimo	102	
11. Erste und zweite Generation Federrücklaufantriebe	106	
12. Das Verhältnis zu Stäfa Control	110	
13. Erstausrüster werden Kunden von Belimo	114	
14. Die EKS sagt, was man tun soll, aber nicht wie	116	
15. Ein Partizipationssystem für Mitarbeiter	120	

16. Setzen der richtigen Ziele	126
16.1. Belimo-Ziele	129
16.2. Struktur- und Strategie-System	134
16.3. Die psychologisch richtige Adressierung	135
16.4. Ziele für Mitarbeiter in Marketing und Verkauf	136
16.5. Ziele für Mitarbeiter in Entwicklung und Konstruktion (R + D)	138
16.6. Ziele für die Mitarbeiter in der Produktion	140
16.7. Ziele für Mitarbeiter der zentralen Dienste	145
17. Diversifikation in die Tiefe	147
18. Belimo braucht mehr Raum	152
19. Gründung der Belimo Aircontrol (USA) Inc.	156
20. Eine (falsche) Entscheidung: Keine Stellantriebe für Ventile	162
21. USA muss Belimo-Antriebe für Ventile aus dem Sortiment nehmen	165
22. Belimo erhält das ISO Qualitätszertifikat	167
23. Bürstenlose Gleichstromantriebe	169
24. Belimo International bekommt eine klare Aktionärsstruktur	174
25. Wie kann Belimo unabhängig bleiben?	178
26. Belimo geht an die Börse	181
27. Der Markt im fernen Osten	186
28. Nordamerika wird wichtigster Partner	189
28.1. Der Produktbereich	190
28.2. Preisfestlegung	191
28.3. Start der Produktion in Amerika	193
28.4. EKS-Strategie in den USA?	195
28.5. Interner Wettbewerb	196
29. Der VR entscheidet auf Ventilantriebe	198
30. Ein Computerwechsel beeinflusst das tägliche Leben	202

31. USA bringt Innovationen in Ventilanwendungen	206
32. Generationenwechsel in der Führung	209
33. Wie steht es mit der EKS-Strategie bei Belimo?	212
34. Der weitere Erfolg von Belimo	215
35. Fragen an den Autor	218
36. Nachwort oder das vorläufig letzte Kapitel	224

Anhang 1: Kalkulationstabelle für Belimo-Produkte	226
Anhang 2: Soll-Ist Stückzahlen der ersten vier Jahre	228
Anhang 3: Schwedens Montagevergleich	229
Anhang 4: Ausfallstatistik Gesamtsortiment	230
Anhang 5: Aufbau DC-Motor mit Bürsten und bürstenlos	232
Anhang 6: Balance Relais	233
Anhang 7: Seven Habits from Stephen Covey	234
Anhang 8: Hubventil und Regelkugelhahn	236
Anhang 9: Funktion eines pneumatischen Antriebs	237
Anhang 10: Die EKS-Strategiesätze von Wolfgang Mewes	238
Anhang 11: Die Belimo-Strategiesätze	240
Anhang 12: Belimo Strategiesystem ca. 1991	242
Anhang 13: Gründungsmitglieder im Jahr 2008	243
Anhang 14: Strukturvorschlag Belimo-Strategie	245
Anhang 15: Konzeptablauf Entwicklung	246
Anhang 16: Erfolgswahlen der ersten 21 Jahre	248
Anhang 17: EKS-Erfolgsspirale	249
Anhang 18: Meilensteine der Belimo	250
Anhang 19: Erklärung technischer Fachausdrücke	252