



**STEPHAN FRIGGE**  
Geschäftsführer der Phoenix Contact Deutschland GmbH

# „Change muss gelebt und vorgelebt werden“

Vor fast 100 Jahren wurde Phoenix Contact gegründet. Heute zählt das Unternehmen zu einem der größten im Bereich der Elektrotechnik und ist seit mehr als sechs Jahrzehnten einer der Marktführer in der Kombination aus elektrotechnischen Anwendungen und innovativen Entwicklungen. An der Spitze der Vertriebsgesellschaft Phoenix Contact Deutschland GmbH steht Stephan Frigge.

**Prof. Dr. Jo Groebel:** Herr Frigge, Sie haben ein Riesenportfolio im Bereich der Elektrotechnik mit über 60.000 Produkten. Können Sie uns dennoch einen kurzen Überblick über Ihr Angebot geben?

**Stephan Frigge:** Als Elektrotechnikhersteller bieten wir rund 60.000 Standardartikel und 30.000 bis 40.000 kundenspezifische Artikel an. Im Wesentlichen haben wir dabei drei Geschäftsbereiche. Der erste bezieht sich auf Geräte und Leiterplatten, die sogenannte Leiterplatten-Anschlussstechnik. Der zweite umfasst alles, was man in einem industriellen Schaltschrank findet, da sind wir Vollsortimenter. Der dritte ist die Kombinatorik als Gesamtlösung für spezielle Märkte.

**Gegründet wurde das Unternehmen 1923, und es ist auch heute noch ein Familienunternehmen ...**

Stimmt, wir arbeiten nach wie vor als Familienunternehmen. Unsere Gesellschafterfamilien sind immer noch eng mit Phoenix Contact verbunden, sowohl was die Besitzanteile betrifft als auch den Beirat. Die Werte des Unternehmens sind dadurch geprägt.

**Sie vereinen in Ihrem Unternehmen die Eigenschaften eines mittelständischen Unternehmens, eines Unternehmens, das international agiert, und eines Start-ups. Was ist daran spannend?**

Als großer Mittelständler sehen wir uns vor allem aufgrund unserer Werteorientierung gut aufgestellt. Die bezieht sich nicht zuletzt auf unsere Verbundenheit mit der Region Ostwestfalen. Bei aller Expansion haben wir die Wurzeln und die Betonung von Vertrauen und Solidität nie aus den Augen verloren. Auch international setzen wir immer noch auf eine jeweils nationale Managementorganisation und entsenden zum Beispiel keine deutschen Führungskräfte in andere Länder, um dort das Management zu übernehmen. So können wir die Unternehmens-DNA erfolgreich mit den kulturellen und lokalen Spezifika der einzelnen Länder verknüpfen.

**Interessant, der Export deutscher Mittelstandsprinzipien, ohne gleichzeitige Usurpation.**

Dass der Export deutscher Mittelstandsprinzipien so gut funktioniert, mache ich an unseren Corporate Principles (Firmengrundsätzen) fest. Sie wurden auf der ganzen Welt für unsere rund 70 Gesellschaften in die jeweilige Landessprache übersetzt, sind omnipräsent und werden auch gelebt. Der dazu gehörige kulturelle Rahmen sind die drei Säulen Unabhängigkeit, also auch von Banken, dann Innovation – eine der Stärken des deutschen Mittelstands – schließlich Vertrauen, sowohl nach außen, als auch nach innen.

**Gibt es Reibungspunkte mit den Managementkulturen in anderen Ländern?**

Die Adaptionfähigkeit an regionale Besonderheiten müssen wir natürlich berücksichtigen, mitnehmen und integrieren. Seit unserer beschleunigten Expansion ab Mitte der 1980er Jahre war daher lokales Management ein Basisprinzip.

**Wie organisieren Sie den Austausch auf Führungsebene, und wie sieht das Reporting aus?**

Unser Jahr beginnt mit einem klassischen Kick-Off-Meeting, nicht nur für die Geschäftsführer, sondern auch für die Vertriebssegmentleiter und weitere Kolleginnen und Kollegen. Wir koordinieren anstehende Themen, Innovationen und tauschen uns aus. Es geht da nicht so sehr um individuelle Veränderungen, vielmehr funktioniert das Ganze dadurch, dass die richtigen Leute, von vornherein überzeugte Führungskräfte, zusammenkommen. Daher ist auch ihr Rekrutierungsprozess so wichtig. Für die Auswahl der Geschäftsführer sind wir natürlich aus Deutschland massiv involviert. Die Ebene darunter obliegt aber dann schon dem Land des lokalen Managements.

**Sind Ihre Produkte vorwiegend global einsetzbar?**

Ja, unsere Produkte und Systeme entsprechen den internationalen Standards und sind von Region oder Land unabhängig. So bestücken wir zum Beispiel unsere exportierten selbstgebauten Montagemaschinen mit Basisbausteinen aus Deutschland, branchen- und ortsabhängig können dann natürlich noch jeweils Spezifikationen vorgenommen werden. Unser Geschäft ist vorwiegend die elektrische B2B-Verbindungs- und Automatisierungstechnik. Für den Laien: Dabei sprechen wir über die Elektronik, die notwendig ist, um zwei Kabel zusammenzuführen. Außerdem haben wir noch Interfacemodule, also Signalwandler, die einen relativ großen Raum einnehmen.

**Das Thema finanzielle Unabhängigkeit ist für alle Mittelständler hoch relevant. Konnten Sie diese über Jahrzehnte durchhalten?**

Die Souveränität steht bei unserer Unternehmensgruppe fast über allem. Und wir hatten das Glück, vermutlich auch die Fähigkeit, diese tatsächlich seit Beginn der Firmengeschichte vor fast hundert Jahren gewährleisten zu können.

**Welche Industriebereiche bedienen Sie?**

Insgesamt finden Sie uns überall, wo Elektrifizierung wichtig ist, also eigentlich in den meisten Industriebranchen. Wir sind in den Bereichen Verkehrsinfrastruktur, Elektromobilität, Wasser, klassische und





Am Stammsitz von Phoenix Contact im westfälischen Blomberg arbeiten mehr als 5.000 Menschen.

regenerative Energieerzeugung und intelligente Versorgungsnetze sowie energieeffizienter Anlagenbau vertreten. Ausnahmen sind vielleicht Luftfahrttechnik oder militärische Anwendungen. Im Bereich Wasser geht es um die Frischwasserproduktion, dann Klärwerkstechnik und Wasseraufbereitung. Ähnliche Anwendungen werden von uns im Bereich von Windkraft bedient, dabei zum Beispiel die Anpassung zwischen lokalen Versorgern und dem Gesamtnetzwerk. Hier spielen auch automatisierte Fehlerdiagnosen und -korrekturen eine Rolle. Wir stehen noch vor der Herausforderung, Smart Grids, intelligente Kommunikation, die Verlaufsprotokolle und die Systemabstimmungen weiterzuentwickeln.

#### **Das klingt sehr nach Industrie 4.0, auch für den Mittelstand.**

Das Thema ist schon deshalb für uns hochinteressant, da wir Hersteller mit hoher Fertigungstiefe und eigenem Maschinenbau sind. Als solcher haben wir eine immense Wertschöpfungskette, produzieren fast alle Teile eines Produkts selbst. Sogar die Schrauben fertigen wir hier an unserem Standort in Eigenregie. Industrie 4.0 ist also für uns eine Selbstverständlichkeit, nicht zuletzt bei der Vernetzung von Office und Fabrik bis hin zur Gebäudeautomatisierung.

#### **Gibt es Engpässe bei der Beschaffung elektronischer Kleinbauteile auf dem internationalen Markt, bei aller industriellen Autonomie in Deutschland?**

Ja, die Zuordnung begrenzter Ressourcen war tatsächlich für etliche Monate ein Thema, inzwischen flaut das Problem aber ab, Nachfrage und Angebot normalisieren sich allmählich wieder.

#### **Wie schwer ist es, gute IT-Fachleute und Facharbeiter zu rekrutieren?**

Als größter Arbeitgeber mit starkem Regionalbezug sind wir in einer guten Position, um kompetenten Nachwuchs zu finden. Wir bilden selbst an den Standorten Blomberg und Bad Pyrmont Facharbeiter aus. Also ein klassisch-mittelständischer Wert, die Ausbildung von der Pike auf in eigenen Werkstätten und Arbeitsbereichen.

#### **Die Politik tut sich bei uns schwer mit Anpassung und Veränderung. Wie sieht das in Ihrem Unternehmen aus, wie managen Sie die notwendigen Innovationsprozesse wie Change Management und Soft Skills?**

Sie sprechen eines meiner Lieblingsthemen an, Anpassungsfähigkeit und Veränderungsgeschwindigkeit. Diese sind zentral für unser Entscheiden und Handeln. Der Kern ist dabei die Customer Centricity, die

Bereitschaft und das Können, die Bedürfnisse des Kunden zu kennen, mit ihm zusammen zu analysieren und dann Lösungen in stetiger Anpassung an den Bedarf zu bieten. Die Organisation muss einerseits immer die gesamte Mannschaft mitnehmen, die traditionelle Qualität gewährleisten und zugleich auch als System auf die jeweils neuen Umstände reagieren können. Überzeugen und langfristig vorbereiten auf den permanenten Wandel, das sind die fundamentalen Managementaufgaben.

#### **Gibt es dabei bestimmte Strukturen, die das begünstigen?**

Neben einer benannten Changemanagerin engagiere ich mich selbst sehr stark. Mit einer Reihe von Maßnahmen, zum Beispiel einer gerade absolvierten internen Kommunikationswoche, thematisieren wir immer wieder die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen. Change muss gelebt und vorgelebt werden.

#### **VITA**

Stephan Frigge, Jahrgang 1975, studierte Wirtschaftswissenschaften an der Fachhochschule Bielefeld. Seit 1999 ist er in der Phoenix Contact Gruppe tätig. Das Unternehmen ist weltweiter Marktführer für Komponenten, Systeme und Lösungen im Bereich der Elektrotechnik, Elektronik und Automation und beschäftigt heute rund 17.400 Mitarbeiter weltweit. 2018 wurde ein Umsatz von 2,38 Milliarden Euro erwirtschaftet. Frigge begann seine Laufbahn 1999 im Bereich Finanzen. Nach einem einjährigen Einsatz im Marketing der Vertriebsgesellschaft in Harrisburg, USA, folgten Stationen im Global Key Account Management und in der Rechtsabteilung. 2009 übernahm er die Verantwortung für das Key Account Management im deutschen Vertrieb und baute dort das Industriemanagement auf. Von 2011 bis 2016 leitete er dieses Vertriebssegment als Prokurist. 2016 wurde er als Geschäftsführer der neugegründeten Phoenix Contact Deutschland GmbH berufen. Die Gesellschaft mit Sitz in Blomberg hat mehr als 450 Mitarbeiter. Deutschland ist der umsatzstärkste Einzelmarkt der Phoenix Contact Gruppe.

Stephan Frigge ist verheiratet und hat zwei Kinder.

**Ein Wertekonflikt bei Großunternehmen ist häufig die Balance zwischen Profitabilität und, zunächst kostspieligen, Nachhaltigkeitsmaßnahmen.**

Ein erneuter Pluspunkt für den deutschen Mittelstand. Wir können durch unseren regionalen Bezug und größere finanzielle Unabhängigkeit viel besser agieren. Wir haben auf mehreren Ebenen eine sehr konstruktive Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Bei Gründung der Vertriebsgesellschaft haben wir die Gründung des Betriebsrats unterstützt, partnerschaftlich gehen wir Nachhaltigkeit und Innovation zusammen an.

**Wie sehen Sie die Situation in Politik und Wirtschaft in Bezug auf Innovationskraft und Veränderungsbereitschaft?**

Im Bereich der Digitalisierung gibt es in Deutschland sicher etliches zu verbessern. Aber beim Maschinenbau sind wir nach wie vor international führend. Bei neuen Technologien wie künftigen Antriebsformen der Automobile sehe ich uns viel besser aufgestellt, als es häufig geäußert wird. Aber die politischen Rahmenbedingungen für Innovation sollten in vielen Bereichen besser sein.

**Was sind Ihre Vorschläge für bessere Rahmenbedingungen?**

Aus meiner Sicht müssen drei zentrale Bereiche, nämlich Deregulierung, Bürokratieabbau und die Digitalisierung der Verwaltung verbessert werden. Vergleichsweise sind Länder wie Estland in diesen Punkten viel wirtschafts- und bürgerfreundlicher aufgestellt.

**Wenn wir über Perspektiven sprechen, welche Rolle spielt der BVMW?**

Der BVMW bringt wirklich starke Persönlichkeiten zusammen, Netzwerk und Austausch sind hervorragend. Auf vielen verschiedenen Ebenen wird gemeinsam gearbeitet, der Verband ist die zentrale Stimme des deutschen Mittelstands. Großartig ist, dass man Vertreter ganz unterschiedlicher Branchen kennenlernt, von ihnen Impulse erhält, gleichzeitig werden vom BVMW neue Impulse gesetzt.

**Wo wollen oder können Sie innerhalb des BVMW künftig weitere Akzente setzen?**

Da komme ich nur zu gerne nochmal auf die drei genannten Bereiche Deregulierung, Bürokratieabbau und Digitalverwaltung zurück. Als Repräsentant des Mittelstands müssen wir hier ununterbrochen deutliche Verbesserungen in Deutschland fordern, ja einklagen.

**Zu Ihnen persönlich, Herr Frigge, Sie arbeiten schon seit zwanzig Jahren bei Phoenix Contact ...**

Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften war meine erste offizielle Anstellung bei Phoenix Contact in der Abteilung Finanzen und Controlling. Danach wurde ich Gründungsmitglied unserer Rechtsabteilung mit dem Schwerpunkt europäisches Wirtschaftsrecht. Später folgte das internationale Großkundenmanagement, der Aufbau des Handelsgeschäfts mit Asien, dann wurde ich als Prokurist für den deutschen Vertrieb zuständig. Seit 2016 bin ich nun Geschäftsführer der Phoenix Contact Deutschland GmbH.

**Gibt es neben beruflichen auch private Leidenschaften?**

Meine Familie und ich bewohnen in der Nähe von Bielefeld ein altes Gehöft. Dort arbeite ich handwerklich oder betätige mich als Gärtner. Zudem verbringe ich jede freie Zeit mit der Familie. Spaß macht es mir beispielsweise, mit meinen beiden Kindern Handball zu spielen.

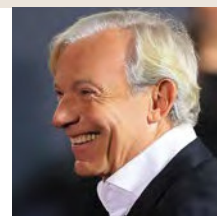
*Vielen herzlichen Dank für das Gespräch.*



Hochautomatisierte Sondermaschinen montieren die Produkte.

Das Gespräch führte der Medienexperte

Prof. Dr. Jo Groebel



**Phoenix Contact Deutschland GmbH**

**Rechtsform:** GmbH

**Gründung:** 2014

**Firmensitz:** Blomberg

**Geschäftsführer:** Stephan Frigge

**Mitarbeiter:** 450

**Umsatz:** k. A., größter Einzelmarkt der Gruppe

**Branche:** Elektrotechnik

**Produkte:** elektrische Verbindungs- und Interfacetechnik, Automatisierungstechnik

**Webseite:** [www.phoenixcontact.de](http://www.phoenixcontact.de)