

Die Snap-on Tools-Story

Eine Firmengeschichte voller Ideen und unternehmerischer Tugenden

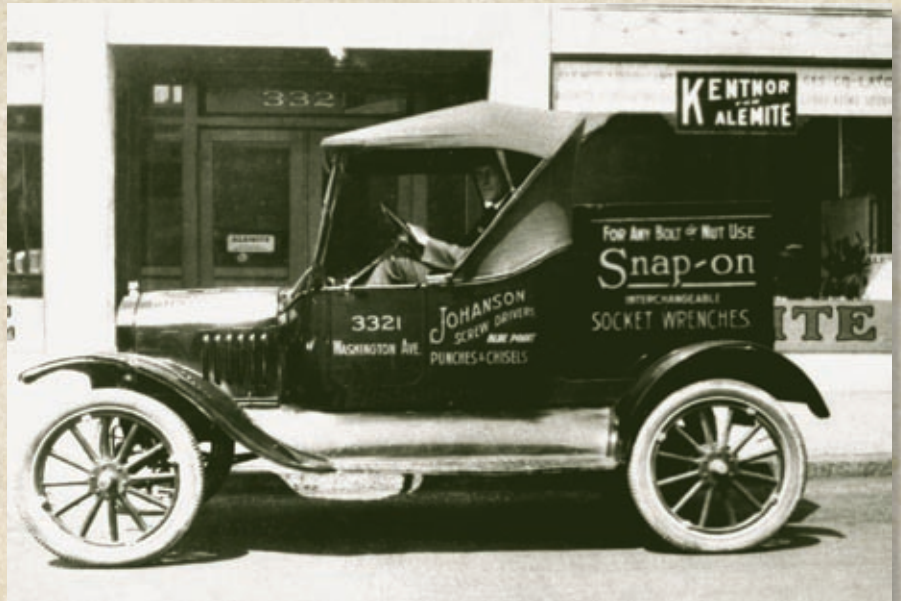
Snap on, auf deutsch einschnappen, einrasten, beschreibt bereits die Grundidee der Firmengründer. Handwerker, Monteure, ja sogar Heimwerker wissen heute was eine Nuss, eine Ratsche, was Bits sind. Anfang des 20. Jahrhunderts gab es in der Industrie weltweit weder Stecknüsse, noch Ratschen und Steckbits. Hier beginnt die Geschichte von Snap-on Tools.

Die Idee: Five do the work of fifty

In einer kleinen Firma in Milwaukee, die unter anderem auch Schraubenschlüssel herstellte, wurde der junge, 25jährige Joe Johnson beauftragt, die Leitung der Produktion von Schraubenschlüsseln zu übernehmen. Dies war im Jahre 1919. Joe war zu diesem Zeitpunkt ein ziemlicher Laie, zumindest was die Produktion von Schraubenschlüsseln anging. Unbelastet von dem Wissen um die herkömmlichen Produktionsabläufe und dem „So haben wir das immer gemacht!“ leuchtete es ihm nicht ein, dass man die zehn gebräuchlichsten Schlüsselgrößen in je fünf Griffvarianten produzierte. Warum sollte man für zehn Schlüssel 50 Werkzeuge produzieren? Warum mussten die Schlüssel mit den Griffen eine fest verschmiedete Einheit bilden? Wäre es nicht möglich, dass man Schlüssel und Griffe trennte? Könnte man Schlüssel und Griffe nicht so herstellen, dass man beide durch Aufschrauben oder Aufstecken verbinden konnte? Damit war die Snap-on-Idee geboren.

Die Verwirklichung: Snap-on Wrench Company

Joe war ein sehr loyaler Mitarbeiter. Er ging zum Firmenleiter und eröffnete ihm seine Ideen und Vorstellungen. Wie so oft in der Wirtschaftsgeschichte vieler Unternehmen verkannte die Leitung das Potenzial seiner Vorschläge und lehnte sie ab. Heute wissen große Firmen wie auch Snap-on Tools von dieser Gefahr. Sie ermuntern ihre Mitarbeiter, kreative Vorschläge einzubringen



und unterhalten große Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Doch Joe Johnson hatte Glück. Es gab einen Kollegen, William A. Seidemann, der von Joe's Idee angetan war. In mühseliger Handarbeit erstellten sie einen ersten Zehnersatz aufsteckbarer Schlüssel und fünf verschiedene Griffe dazu. Sie fertigten noch einige Prototypen und gaben diese Reifenverkäufern mit, die in ganz Wisconsin Autowerkstätten mit Reifen belieferten. Diese zeigten die Muster ihren Kunden. Es dauerte nicht lange, und schon waren 500 Bestellungen eingegangen. Bald war es unmöglich, die Bestellungen in Feierabendarbeit zu schaffen. Sie gründeten eine eigene Firma unter dem Namen Snap-on Wrench Company, mieteten in Milwaukee ein Gebäude und begannen mit der Produktion. Auch einige Geldgeber ließen sich finden, die dafür Firmenanteile erhielten. Dies war im Jahr 1920.

Die Zeit für eine Firmengründung war günstig. Der erste Weltkrieg war vorbei, und der große Henry Ford schrieb mit der Produktion des T-Modells, der „Tin-Lizzie“ (=Blechliesel), Automobil- und Wirtschaftsgeschichte. Diese Tin-Lizzie war das erste, preiswerte Massenprodukt

in der Automobilgeschichte, wenn man so will, der erste amerikanische Volkswagen. Bis 1927 produzierte Ford mehr als 15 Millionen Stück davon. Dieses Auto war zwar robust, aber die schlechten Straßen (dirt roads) und Feldwege in den Farmergebieten des Mittelwestens jener Zeit machten auch dieses Auto häufiger reparaturbedürftig. Überall im Land eröffneten Automobilwerkstätten, potenzielle Kunden der jungen Snap-on Wrench Company. Gute und auch spezielle Werkzeuge wurden gebraucht.

Der Vertrieb: Motor Tool Specialty Company

Joe Johnson und Bill Seidemann waren vor allem kreative Techniker und Entwickler. Von Geschäftsführung, Marketing und Vertrieb hatten sie wenig Ahnung. Doch bei der Suche nach geeigneten Partnern hatten sie Glück. Sie fanden Stanton Palmer und Newton E. Tarble, die an den Erfolg der jungen Company und ihrer Produkte glaubten. Beide waren Industrievertreter, die einen großen Kundenkreis bereisten. Sie nahmen die neuen Werkzeuge zu ihren Kunden mit, um sie vorzuführen und zu verkaufen. Diese Vertriebsmethode war

so erfolgreich, dass die beiden 1920 eine eigene Vertriebsgesellschaft gründeten, die Motor Tool Specialty Company, die ausschließlich und als alleinige Vertriebsgesellschaft für Snap-on Wrench Company fungierte.

Die Fusion: Snap-on Tools Corporation

Johnson und Seidemann konnten sich nun voll und ganz der Entwicklung und Produktion neuartiger Werkzeuge widmen. Verkauf und Marketing wurden ihnen von Palmer und Tarble abgenommen. Diese beiden waren clevere Geschäftsleute, und sie merkten am Geschäftsverlauf, dass sie mit einer zukunftssträchtigen Firma liiert waren. Sie kauften daher den stillen Teilhabern ihre Anteile an Snap-on Wrench ab und wurden dadurch zusammen mit Johnson und Seidemann die alleinigen Anteilseigner, die sich nun gemeinsam aktiv um die Entwicklung der jungen Firma kümmerten. Stanton Palmer wurde der erste Präsident. Durch die rasante Entwicklung der darauf folgenden Jahre war es logisch, die beiden Firmen zu fusionieren. Snap-on Wrench Company und Motor Tool Specialty Company fusionierten unter dem Namen Snap-on Tools Corporation.



Der Aufstieg: Wegmarken eines kreativen Unternehmens

- 1920** | Gründung des Unternehmens unter dem Namen „Snap-on Wrench Company“.
- 1922** | Eröffnung von 12 weiteren Verkaufsbüros.
- 1923** | Erster Katalog mit fast 50 Produkten, darunter ein spezieller Steckschlüsselsatz für das T-Modell von Ford. Neue „Blue Point“-Produktlinie mit Maulschlüsseln, Stemmeisen und Stanzwerkzeugen.
- 1925** | 17 Filialen mit 165 Vertretern.
- 1929** | Verlagerung des Firmensitzes nach Kenosha, Wisconsin, als nun im Markt etabliertes Unternehmen mit 26 Verkaufsstellen und 300 Vertretern.
- 1930** | Fusion zur Snap-on Tools Corporation.
- 1940** | Umsatzverdoppelung mit 556 Vertretern. Logistische Lösung: Die Lieferwagen der Vertreter wurden zu Lagern auf Rädern. Direktverkauf beim Kundenbesuch.

- 1945** | Das System hatte sich bei allen Vertretern durchgesetzt. Vorstufe zu heutigem Franchising-System von Snap-on?
- 1956** | Aufkauf der Autoanalysegeräte-Firma Josef Weidenhoff mit allen Patenten. Seither ist Snap-on das führende Unternehmen für Fahrzeuganalyse in den USA.
- 1962** | Einstieg von Snap-on in den Bereich Werkzeuge für die Luftfahrt. Entwicklung des Flankenantriebs bei Schraubenschlüsseln. Ausweitung des Angebots bis heute auf über 14000 Produkte, daneben Spezialprodukte für Luft- und Raumfahrt.
- 1978** | Börsengang (New York Stock Exchange)
- 1983** | In der Liste der 500 größten Unternehmen der USA (Fortune 500).
- 2008** | Der Stand in Stichworten:
Global Player mit rund 14000 Mitarbeitern weltweit. 6500 selbstständige Snap-on-Händler weltweit im Vorort-Service beim Kunden, davon 50 in Deutschland. Produktpalette mit über 14.000 Einzelposten. Umsatz 2007 - 2,8 Milliarden Dollar. Ungebrochene Innovationskraft mit zur Zeit um die 1100 aktiven Patenten. Entwicklungen im High-Tech-Bereich auf den Gebieten Computervernetzung zwischen Händlern und Kunden und im Ferndiagnosebereich. Komplexe Systemlösungen im Werkstattbereich.



Erfolgsrezept: Prinzipien und Tugenden

Schon dieser stichwortartige Überblick lässt erahnen, welche ungebrochene Innovationskraft sich diese Firma aus ihren Grün-

Franchise History

dertagen vor 84 Jahren bis heute bewahrt hat, und das in einem Produktionsbereich, der gewiss nicht einfach ist. Andere können auch gute Werkzeuge herstellen. Wer wüsste das besser als die Deutschen? Was sind also die Gründe für den anhaltenden Erfolg von Snap-on Tools? Gibt es firmeninterne Prinzipien und Tugenden, die diese Innovationskraft über eine so lange Zeit aufrecht erhalten konnten? Es gilt daher, die eigentliche Geschichte hinter der Geschichte von Snap-on Tools herauszufinden. Dabei geht es uns nicht um den offiziellen Ethikkatalog, den jede große Firma in den USA haben muss, sondern um die eigentlichen Antriebe und Bestrebungen hinter den konkreten Erfolgen auf den Weltmärkten.

Service für den Kunden

Die Hingabe und Leidenschaft zur Dienstleistung am Kunden scheint das durchgehende Hauptprinzip oder die wichtigste Tugend von Anbeginn dieser Firma bis heute zu sein. Selbst in einem so servicefreundlichen Land wie den USA ist dies herausragend. Diese kompromisslose Dienstleistungsbereitschaft zeigt sich schon in den frühesten Anfängen. Für das T-Modell von Ford erstellte man einen speziellen Steckschlüsselsatz, der den Autowerkstätten die Reparatur erleichterte. Auch heute gibt es Beispiele dafür. Für MAN entwickelte man eine extra lange Schlagnuss zum Spannen der Lichtmaschine. Für die 111er Motoren von Mercedes Benz schuf man eine verriegelbare Verlängerung für die Zylinderkopfschrauben, und Snap-on half Toyota mit einer aufgeschlitzten Langnuss für Arbeiten an der Lambdasonde. Alles relative Kleinigkeiten, die keinen großen Umsatz bringen, aber gerade dadurch die besondere Dienstleistungsbereitschaft von Snap-on zeigen.

Auch der Vorort-Service beim Kunden durch engagierte Firmenvertreter zeigt ebenfalls die durchgehende Linie der Dienstleistungsbereitschaft auf der Vertriebsstufe von den frühesten Anfängen bis zu den 6500 selbstständigen Händlern mit ihren einheitlichen Fahrzeugen bis heute. Die Lagerhaltung in den Verkaufsfahrzeugen und der Verzicht auf teure Verkaufsstellen hilft als willkommener Nebeneffekt noch Kosten zu sparen.

Wie kann eine Firma wie Snap-on diese absolute Dienstleistungsbereitschaft aufrechterhalten? Was sind die Antriebe dahinter? Sie sollen hier als firmeninterne Tugenden bezeichnet werden. Dies sind vor allem:

- Kreativität und Innovation,
- überragende Qualität und Perfektion,
- Ordnungssinn und Akribie.

Am Anfang waren Joe Johnson und Bill Seidemann die ersten Träger von Kreativität und Innovation im Entwicklungs- und Produktionsbereich der jungen Firma. Stanton Palmer und Newton Tarble wurden der kreative Antrieb in Sachen Kundenbetreuung und Vertrieb.

Heute hat die Firma große Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Ein eigener Firmenbereich ist nur dazu da, sich um die 6500 selbstständigen Händler und den Vertrieb weltweit zu kümmern.

Kreativität und Innovationskraft kann man leider in keiner Hochschule lernen. Man kann die dazu notwendigen speziellen Fachkenntnisse vermitteln und ein ideenförderndes Umfeld schaffen. Das Schwierigste bleibt jedoch, die geeigneten Menschen zu finden. Es ist eine große Leistung, dass der Firma Snap-on das bis heute gelungen ist.

Von einer guten Idee bis zum Werkzeug in der Hand des Kunden ist es jedoch noch ein weiter Weg. Ein Werkzeug aus schlechtem Material und schlampig gefertigt verkauft man nur einmal. Den Kunden hat man für immer verloren. Dies ist auch eine Erkenntnis, die so alt wie die Firmengeschichte von Snap-on ist. Daher hat Snap-on, man kann es ruhig so ausdrücken, eine wahre Leidenschaft für überragende Qualität und Perfektion entwickelt. Man schmiedet die Schlüssel bei Snap-on nicht aus Chrom-Vanadium-Stahl, sondern aus Chrom-Nickel-Molybdän-Stahl. Dieses Material ist zäher und kann bei brutalem Einsatz sich aus einer leichten Verformung in die ursprüngliche Form zurückbegeben. Schraubendreherklingen werden aus einer speziellen Legierung kalt geschmiedet und in flüssigem Stickstoff gehärtet. Darüber hinaus sind die Werkzeuge in ihrer Form nicht nur durch ihre Funktion, sondern auch von der Ergonomie bestimmt. Durch schlanke Stiele, hand-

liche Griffe liegen sie gut in der Hand und erleichtern die Arbeit.

Auch Ordnungssinn und Akribie werden von Snap-on seit langem als eine weitere firmeninterne Tugend gepflegt. Die Firma vertritt den Standpunkt, dass nichts so gut ist, als dass es nicht noch verbessert werden könnte. Für die Firma sind das keine Sekundärtugenden, sondern sie sollen die Kunden vor Schäden und Verlusten bewahren.

Wer war nicht schon in einer Autoreparaturwerkstatt, in der sich die Mechaniker aus einem Haufen kunterbunt durcheinanderliegender Werkzeuge das gerade benötigte heraussuchen mussten? Kann man so schnell und verantwortungsbewusst arbeiten? Und wenn ein Schlüssel unbemerkt im Motorraum liegen bleibt? Wenn dies in der Turbine eines Flugzeuges passiert? Diese und ähnliche Fragen stellte sich Snap-on, oder sie wurden von Kunden an die Firma gestellt. Gerade für den Flugzeugbau entwickelte Snap-on ein Ordnungssystem, das nach menschlichem Ermessen das Vergessen eines Werkzeuges unmöglich macht. Man lagerte die Werkzeuge in speziell angefertigten Hohlformen aus Kunststoff, die exakt der Form jedes Werkzeuges entsprachen. Dadurch konnten die Mechaniker nicht nur mit einem Griff das benötigte Werkzeug finden, sondern sie merkten auch nach beendeter Arbeit mit einem Blick, welche Hohlform noch leer war, und welches Werkzeug noch nicht an seinem Platz lag. Dieses Ordnungsprinzip wurde weiter ausgebaut, so dass der Kunde heute unter diversen Schubladenmodulen und Werkzeugschränken auswählen kann. Snap-on liefert somit nicht nur Werkzeuge, sondern mit jedem Werkzeugschrank eine aufgeräumte Werkstatt. Was das für die Führung einer Werkstatt bedeutet, kann getrost der Fantasie der Fachleute überlassen werden.

Die deutsche Tochter

Seit 1977 gibt es Snap-on in Deutschland (*SNA Germany GmbH, Geschäftsbereich Snap-on Tools*). Sie ist eine Holding der amerikanischen Mutter, deren Franchise-Nehmer in Deutschland im Jahre 2008 mit ihren 50 Snap-on „Händler Vans“ im Vorort-Kundenservice eine auße-



wöhnliche Kundenbindung gewährleisten können. Snap-on Deutschland gibt seinen Franchise-Nehmern die folgenden Zielgruppen vor:

- freie Kfz-Werkstätten
- Automobil-Vertragswerkstätten
- LKW-Werkstätten
- Speditionen
- Reifenservice
- Stahlbauunternehmen
- Sonstige Reparaturbetriebe
- Rennsportunternehmen

Man könnte auch noch als potenzielle Kunden engagierte Hobbyhandwerker und Harley-Davidson-Fans u. a. nennen. Snap-on hat sogar zwei spezielle Werkzeugwagen für diese Motorräder im Angebot.

Fazit: Service und Qualität

Die oben geschilderten Prinzipien und firmeninternen Tugenden dürften gerade in Deutschland auf fruchtbaren Boden fallen. Der alten Handwerkstradition in Deutschland entspricht eine Liebe zu

gutem Werkzeug. Wer einen Sinn dafür hat, wird sich auch an der funktionellen Schönheit guten Werkzeuges erfreuen. Die Werkzeuge der Firma Snap-on sind, wenn man so will, die Symbiose der oben geschilderten firmeninternen Tugenden. Über allem jedoch steht der besondere Kundenservice. Wer hat es nicht schon erlebt, dass er bei der Installation eines gekauften, technischen Produktes Hilfe über eine angegebene Servicenummer gesucht hat. Jeder Anruf endet bei einem anderen Callcenter, und man muss stets seine Probleme von neuem schildern. Nicht so bei Snap-on. Hier lässt man den Kunden nicht mit einem dicken Produktkatalog von oft komplizierten Werkzeugen allein, sondern der selbstständige Gebietsvertreter von Snap-on kommt mit seinem Service-Van, hört sich die Probleme und Wünsche des Kunden an, zeigt, führt vor, berät und verkauft direkt vor Ort und bietet herausragenden Garantieservice. **Hier spricht der Kunde direkt mit dem Chef, hier ist der Kunde noch König.** ■