

Auf dem Weg zum globalen Markt

Wenn Berater die Ärmel hochkrempeln

Von Udo Mathee

Der Weg eines mittelständischen Unternehmens mit seinem oft noch handwerklich orientierten Denken zu mehr Effektivität und Transparenz ist oft lang und muss vor allem mit externer Hilfe eingeübt werden.

Die Firma Gärtner Transporttechnik GmbH in Bischofsheim an der Rhön produziert mit ihren circa 50 Mitarbeitern Hänge-Fördertechnik-Systeme hauptsächlich für die Textil-, Bekleidungs- und Automobilindustrie. Im Fokus der weltweit ansässigen Kunden stehen Distributionszentren, die zum Beispiel pro Tag 50'000 Textilien an die einzelnen Filialen beziehungsweise Kunden verteilen. Die Schienensysteme, mit denen die Textilien gelagert werden, weisen zum Teil Längen von 15 km und mehr auf.

Gewohnheit hat starke Argumente

«Schon seit gut drei Jahren gab es zwar Ansätze, das Unternehmen noch stärker auf die internationalen Märkte auszurichten und ein neues Unternehmensleitbild zu entwickeln», berichtet Geschäftsführer Johannes Rettenmeier. Doch der Versuch, die Probleme aus eigener Kraft zu lösen, führte nicht zu dem gewünschten Erfolg.

Udo Mathee, Wester Esch 28a,
D-48653 Coesfeld, Tel. +49 (0)2541 981540,
mail@mathee.de

«Denn allein das Wissen um optimale Abläufe und Synergieeffekte genügt hier nicht, weil die gelebten Prozesse über die Jahre eine sehr grosse Eigendynamik entwickelt haben, sodass vieles eben nicht eindeutig dokumentiert und damit nachvollziehbar realisiert wurde.» Die Herausforderung lautete: Wie muss ein Anlagenbauer trotz aller Unterschiedlichkeit der Kundenwünsche aufgestellt sein, um sich weiterentwickeln zu können? Und wie kann die Verlässlichkeit der Prozesse etwa bei einem Grossauftrag garantiert werden, bei dem eben nicht nur eine Weiche, sondern tausende gefertigt werden müssen?

Berater ins Boot geholt

Gärtner beauftragte deshalb die Unternehmensberatung «Life Cycle Engineers» aus Mainz, um diesen Umstrukturierungsprozess mit ihrer Erfahrung aus anderen Branchen wie der Automobil- und Elektroindustrie oder dem Schiffbau zu unterstützen. Life Cycle Engineers hat dazu auch einen Methodenbaukasten entwickelt, mit dem nicht nur die aktuellen Probleme gelöst werden können,

sondern auch zukünftige Herausforderungen berücksichtigt werden.

«Dabei kann natürlich von BMW kein Konzept auf ein Unternehmen wie Gärtner Transporttechnik übertragen werden, sondern alles muss auf verdaubare Pakete heruntergebrochen werden, damit die Handlungsfähigkeit einer Firma immer erhalten bleibt», berichtet Berater Bernd Winkelbach. Um den Erfolg der Umsetzung garantieren zu können, übernahm er die Aufgaben eines eigenverantwortlichen Projektleiters sowie des Entwicklungsleiters, während sein Kollege Holger Meier sich auf die Rolle des Prozess- und Methodenberaters konzentrierte. «Durch diese Kombination wussten wir immer, welche Veränderung für das Unternehmen im Augenblick notwendig und verkraftbar war.» Musste doch gleichzeitig der

grösste Auftrag der Firmengeschichte ausgeführt werden.

Vor diesem Hintergrund begann im März 2007 das Projekt mit einer Bedarfsanalyse, um in einem ersten Schritt, die Auftragsabwicklung neu zu gestalten. Während man in kleinen und mittelständischen Unternehmen dazu neigt, nur ab einer bestimmten Schmerzschwelle zu handeln, sehen externe Fachleute, was aktuell und zukünftig notwendig

Externe sehen oft mehr

ist. Bernd Winkelbach erzählt: «Deshalb geht es in dieser Phase ganz allgemein darum, wie man aus undefinierten, oft eher unerschwinglich gefühlten Defiziten zu konkreten Aufgabenstellungen und Handlungsfeldern kommt. Diese münden in einen Massnahmenkatalog, an dem schliesslich auch der Erfolg eines Beratungsprojektes gemessen werden kann.»

Vor Ort mit den Leuten reden

Um die jeweilige Sicht der einzelnen Abteilungen vom Vertrieb bis zum Service verstehen zu können, begannen die Berater, in direkten Gesprächen die Arbeitssitu-



Kombiniert zu Werke gehen: Bernd Winkelbach und sein Kollege Holger Meier

ationen zu analysieren. «Wie erstellen wir Angebote und wie ordern wir Ersatzteile? Wer ist wofür verantwortlich und was sind eigentlich unsere Stärken und Schwächen?» Weitere Fragestellungen befassten sich unter anderem mit den Entscheidungswegen, der Kommunikation und der im Prozess verwendeten EDV-Systeme. Durch diese Interviews und Meetings wurde bei den Mitarbeitern das Verständnis für den Gesamtprozess verstärkt, um dann einen durchgängigen Auftragsabwicklungsprozess mit einer klaren Ausrichtung auf den Kundenwunsch etablieren zu können. Solche Gespräche erfordern eine grosse Sensibilität. Andererseits kann ich als Aussenstehender vieles hinterfragen, was jemandem, der schon seit 20 Jahren dem Betrieb angehört, nicht möglich ist», stellt Bernd Winkelbach fest.

Auf der Basis dieser Bestandsaufnahme konnte Holger Meier nun die einzelnen Abläufe der Auftragsabwicklung schrittweise neu gestalten. Dazu wurden auch die jeweiligen Verantwortlichkeiten von der Geschäftsführung bis zum Service definiert, sodass nun für jeden Mitarbeiter klar war, wer zum Beispiel zu welchem Zeitpunkt von wem etwa ein Datenblatt zu erhalten hat – was nicht nur für neue Mitarbeiter sehr hilfreich ist. Diese Standardisierung ermöglichte dann die Einführung eines durchgängigen Projektmanagements.

Umsetzungsplan in kleinen Dosen

In der zweiten Phase des Projektes begannen die Berater, für die weiteren Handlungsfelder neue Lösungen zu entwickeln. «Wobei jede kleine Veränderung stets an die aktuelle Situation der Grossaufträge angepasst werden musste», gibt Bernd Winkelbach zu beachten. So hatte der Vertrieb das



«Wir sind eine ganz andere Firma geworden», Geschäftsführer Johannes Rettenmeier

Konzept für das jeweilige Angebot bisher mithilfe eines selbst entwickelten 2D-Symbol-Baukastens erstellt. Dieses Layout wurde dann an die Konstruktion einfach durchgereicht. Diese arbeitete wiederum mit ihrem eigenen Baukasten mit zum Teil unterschiedlichen Symbolen. Das führte zu Missverständnissen und Rückfragen, auch weil für die Feinplanung oft noch weitere Informationen nötig waren. Heute setzen sich Vertrieb und Technik bei jeder Kundenanfrage an einen Tisch und greifen dabei auf die gleichen Planungsdaten wie auch auf die gleichen Layout-Elemente zu.

Die Kommunikationskultur hatte bisher auch keinen allzu hohen Stellenwert. Heute erfolgt regelmässig alle zwei Wochen ein Projekt-Review für Grossprojekte, an dem alle am Wertschöpfungsprozess beteiligten Abteilungen teilnehmen. Und seitdem die Berater ihr Projektmanagement auch vorleben, «weiss jetzt jeder, wer mit wem zu reden hat, auch wenn es nicht immer leicht fällt», so Bernd Winkelbach.

Standardisierungen

Neben den Prozessen wurden bei Gärtnern die Dokumente und die Produkte ebenfalls standardisiert. Dadurch kann mit Hilfe der Fertigungszeichnungen nun die gelie-

berte Qualität der Partnerfirmen schnell und eindeutig kontrolliert werden.

Andererseits waren über die Jahre ca. 120 Weichentypen entstanden, was den Aufwand für Vertrieb und Lagerhaltung wesentlich erhöhte. Mit Hilfe einer Variantenanalyse gelang es Holger Meier, die Zahl auf 30 Typen zu reduzieren.

In einem weiteren Schritt erfolgte die Modularisierung der Produkte. Während man früher, geprägt durch meist handwerkliche Strukturen, für jeden Kunden jeweils spezielle Schienen mit zum Beispiel vier, fünf oder sieben Weichen gebaut hatte, wurden jetzt Weichenbatterien entwickelt. Diese werden mithilfe von Abstandshaltern in einer beliebigen Zahl für jede Einbausituation zusammengebaut. «Das erleichtert die Systemplanung, ermöglicht Teile vorzufertigen und in kleinen Einheiten auf Lager zu legen», beschreibt Holger Meier die Vorteile der optimierten Produkte.

«In der Vergangenheit hatten unsere Techniker zwar schon hier und da mit ähnlichen Ansätzen begonnen, diese verkümmerten aber leider immer wieder unter der Last des Alltagsgeschäfts. Oder sie blieben unvollendet, weil sich der betreffende Mitarbeiter verändert hatte. So blieben Defi-

zite bestehen, weil sie nicht konsequent und kontinuierlich abgebaut und Verbesserungen eingeübt werden konnten», beschreibt Johannes Rettenmeier ein allgemeines Problem. Auch genüge es nicht, einen noch so guten Prototypen eines neuen Produktes zu erstellen, «... den die Kunden plötzlich auch noch verstärkt nachfragen», ergänzt Entwicklungsleiter Bernd Winkelbach: «Innovationen müssen getestet und gereift an den Markt gehen. Dies dient der Kundenzufriedenheit und sichert den langfristigen Erfolg und Ertrag.»

Parallel zu dieser Prozess- und Produktstandardisierung erneuerten die Berater auch die IT-Infrastruktur des Unternehmens.

Tiefer Einstieg in die Praxis

«Kleine und mittelständische Unternehmen tun sich in der Regel schwer mit der Aufgabenstellung eines Beraters. Veränderungen können nicht wie bei grossen Unternehmen eingeführt werden, sondern werden in gezielten, überschaubaren und an die begrenzt verfügbaren Ressourcen angepassten Paketen im Betriebsalltag eingeübt», zieht Bernd Winkelbach sein Fazit. «Aber weil die Berater als Projekt- und Entwicklungsleiter selbst Verantwortung übernehmen, die Ärmel hoch krepelten und tief in die Praxis eingestiegen sind, konnten wir viel zum Positiven verändern», ergänzt Johannes Rettenmeier. Durch die Kombination von methodisch fundierter Beratung und der unmittelbaren Umsetzung wurde auch eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern erreicht. Obwohl die äusseren Fassaden der Firma stehen geblieben seien, so Rettenmeier, «sind wir innerhalb eine ganz andere Firma geworden und nun fähig, den zukünftigen Herausforderungen der Globalisierung erfolgreich entgegenzutreten». ■