

Handreichung Good Practice der Flexibilität



Dokumentation guter Unternehmenserfahrungen aus drei ausgewählten Wachstumsclustern

Beschrieben werden die konkreten betrieblichen Ausgangssituationen, die eingesetzten Flexibilisierungsinstrumente und die erkennbaren Erfolgsfaktoren, die zu Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen zusammengefasst wurden

Die in dieser Publikation vorgestellten Ergebnisse wurden im Rahmen des Bundesforschungsprojekts KMUflex" erarbeitet, welches aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert wurde.



RKW
Deutschland

Handreichung

Good Practice der Flexibilität

Dokumentation guter Unternehmenserfahrungen aus drei ausgewählten Wachstumsclustern

Beschrieben werden die konkreten betrieblichen Ausgangssituationen, die eingesetzten Flexibilisierungsinstrumente und die erkennbaren Erfolgsfaktoren, die zu Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen zusammengefasst wurden

Good Practice – Erhebungen

Die RKW Deutschland hat mit der Vorbereitung, Begleitung und Auswertung der Managementinterviews das Deutsche Benchmarking Zentrum Berlin und das Gender Institut Sachsen-Anhalt beauftragt. Die unmittelbare Durchführung der Managementinterviews erfolgte durch RKW-Berater in Berlin-Brandenburg, Sachsen und Sachsen-Anhalt.

Beteiligte Partner im Forschungsprojekt

Das Projekt wird koordiniert von der RKW Deutschland GmbH, der Dachorganisation der RKW der Bundesländer. **KMUflex** wird fördertechnisch über den RKW Berlin-Brandenburg e.V. realisiert. Als Forschungspartner übernimmt die Technische Universität Chemnitz die wissenschaftliche Begleitung. Die RKW Landesgesellschaften in Berlin-Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Sachsen und der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA Ost) beteiligen interessierte Unternehmen. Mit den Universitäten in Bologna, Helsinki, Stockholm und Athen erfolgt die Umsetzung des **KMUflex**-Projektes auf internationaler Ebene.

Forschungsträger und Förderung

Das Forschungsprojekt "**KMUflex** – Stabilitätsförderliche Flexibilisierungsstrategien in industriellen KMU-Kompetenzzellen" wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union. Im Auftrag des BMBF wirkt das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt in der Helmholtz-Gemeinschaft (DLR) als Projektträger.



Impressum

Redaktion

Walter Brückner, RKW Deutschland (V.i.S.d.P.)
Dirk Pritsch, RKW Deutschland

Redaktionsschluss

07.10.2011

Gestaltung

Natasche Oertel, www.noe-x.com

Herausgeber

RKW Deutschland GmbH
Im Haus der Deutschen Wirtschaft
Breite Straße 29
10178 Berlin
www.rkw-d.de

Bestellservice

info@rkw-d.de

© 2011 RKW Deutschland GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Nutzung in allen Medien bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers.

Anmerkung der Redaktion:

Wir unterstützen den Gender-Gedanken ausdrücklich, aber zur Vereinfachung der Lesbarkeit verzichten wir im Magazin auf die Gender-Formulierung.



Inhaltsverzeichnis

1. Kurzinformation zum Forschungsprojekt KMUflex

2. Das Analysekonzept von KMUflex. Vertiefende Managementinterviews (Good Practice - Workshops) zu eingesetzten Flexibilisierungsinstrumenten

3. Regionale Wachstumscluster und beteiligte Unternehmen
 - 3.1 Energietechnik / Erneuerbare Energien Berlin-Brandenburg
 - 3.2 Präzisions- und Feinwerktechnik Sachsen
 - 3.3 Hochleistungsverbundwerkstoffe / Composite Sachsen-Anhalt

4. Dokumentationen der Good Practice

5. Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

6. Ausblick

1. Kurzinformation zum Forschungsprojekt **KMUflex**

Ziel des BMBF-Verbundprojektes **KMUflex** ist es, ein ganzheitliches Konzept für interne sowie externe Flexibilisierungsstrategien in kleinen und mittelständischen Unternehmen zu entwickeln und zu erproben.

Das Projekt **KMUflex** begann im September 2009 und endet im April 2013. „KMUflex“ wendet sich dem Thema Flexibilisierungsstrategien in KMU zu. Damit steht der Erfolgsfaktor FLEXIBILITÄT im Fokus, der für die Unternehmen immer wichtiger wird.

Am Verbundprojekt „**KMUflex** – Stabilitätsförderliche Flexibilisierungsstrategien in industriellen KMU-Kompetenzzellen“ beteiligen sich etwa 150 Unternehmen. Das Projekt wird in den vier Wirtschaftsräumen Berlin-Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Sachsen sowie Mitteldeutschland durchgeführt. Beteiligt sind Unternehmen und Netzwerke, deren Wachstum von wirtschaftlichen Zukunftsfeldern mit hoher Entwicklungsdynamik getragen ist, wie zum Beispiel die Energietechnik in Berlin-Brandenburg. Berücksichtigt werden auch Regionen mit starken Impulsen aus dem industriellen und verarbeitenden Sektor, in denen sowohl große Entwicklungspotentiale als auch demografische Herausforderungen vorhanden sind.

Das Projekt erforscht erstmals, wie sich in neuen industriellen Wachstumsclustern Flexibilität bei KMU-Unternehmen herausbildet. In diesen Zukunftsfeldern ist große Dynamik angesagt und werden hohe Anforderungen an Flexibilität gestellt. Die Unternehmen müssen ihre internen und äußeren Beziehungen und Strukturen immer wieder neu gestalten. Mit welchen Konzepten und Instrumenten reagieren diese Unternehmen auf die zunehmende Rationalisierung, die Einführung neuer Produktionskonzepte, Dezentralisierung, die Internationalisierung und das schnelle „Verfallsdatum“ von Wissen? Wie werden diese Reaktionen dann in geänderte Arbeitsformen und -bedingungen überführt? Und wie wird dabei Balance zwischen Flexibilität und Stabilität gehalten, wie wirken dabei Vertrauen und Partizipation?

Mit Hilfe des Projekts **KMUflex** sollen industrielle KMU befähigt werden, die ganze Palette der Flexibilisierungsstrategien (interne, externe und sonstige) nutzen zu können, ohne auf Stabilitätsaspekte verzichten zu müssen. Im Ergebnis des Projekts soll ein ganzheitliches Konzept (**KMUflex**) geschaffen werden, welches es industriellen KMU ermöglicht, kriterienbasiert und zielgenau die für das jeweilige Unternehmen geeigneten Flexibilisierungsstrategien auszuwählen und anzuwenden. In einem Online-Strategielabor FLEXIBILITÄT werden die erarbeiteten Konzepte, Instrumente und Lösungen dann so aufbereitet, dass sie auf neuartige Weise die Unternehmen bei der



Anwendung von individuellen Strategien zur Flexibilisierung der Leistungs-, Organisations- und Managementprozesse unterstützen.

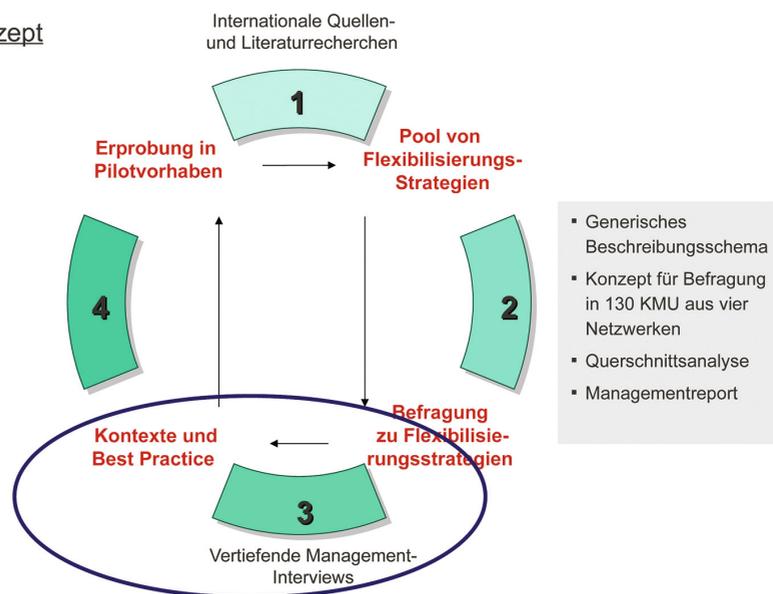
“**KMUflex**“ (www.KMUflex.de) findet mit internationaler Forschungsbeteiligung statt und wird gefördert vom Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union.

2. Das Analysekonzept von *KMUflex*. Vertiefende Managementinterviews (Good Practice - Workshops) zu eingesetzten Flexibilisierungsinstrumenten

Um geeignete Konzepte der Unternehmensflexibilisierung von kleinen und mittleren Unternehmen entwickeln zu können, ist es notwendig, ihr Verhalten bei veränderten internen und externen Wirtschaftssituationen zu erforschen. Dazu wurde ein mehrteiliges Analysekonzept erarbeitet und in den ersten drei Stufen bereits realisiert.

Management-Interviews – Good Practice

Analysekonzept



Aus einer breit angelegten Befragung von 133 Unternehmen im Zeitraum vom September bis Dezember 2010 resultiert ein erster praxisnaher Befund über die derzeitige Nutzung von Instrumenten zur Unternehmensflexibilisierung. Er ist mittlerweile in einem Management-Report aufbereitet und kann von interessierten Unternehmen angefordert werden.

Ein Ziel von *KMUflex* war stets, Flexibilisierungsstrategien für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nicht nur zu erforschen, sondern auch deren praktische Umsetzung zu verdeutlichen und in Unternehmen anzuwenden. Lösungen, die sich im betrieblichen Alltag bewährt haben, sind von besonderem Interesse im Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen. Deshalb wollten wir solche Lösungen in vertiefenden Management-Interviews für andere Unternehmen aufbereiten und nutzbar machen.

Das wurde in insgesamt 12 Unternehmen mit der Methode von Good Practice - Workshops realisiert. Daraus entstanden die vorliegenden Good Practice Dokumentationen, die Ihnen als Impuls und Ideengeber dienen und neue Denkanstöße für das eigene Managementhandeln liefern können.

Die Erhebung der Good Practice bzw. Durchführung der Managementinterviews in den Unternehmen erfolgte durch RKW-Berater. Dies wurde methodisch in zwei Berater-Workshops vorbereitet, in denen beauftragte Experten des Deutsche Benchmarking Zentrums (DBZ) und des Gender-Institutes Sachsen-Anhalt (GISA) das Konzept zur Erfassung und Dokumentation der identifizierten Lösungen vorstellten und erläuterten. Neben den Arbeitshilfen und Instrumenten, um Lösungen in Organisationen zu hinterfragen und transparent zu machen, wurde den Beratern ein Leitfaden zu Best Practice Erhebungen und ihrer Beschreibung sowie zur Dokumentation zur Verfügung gestellt.

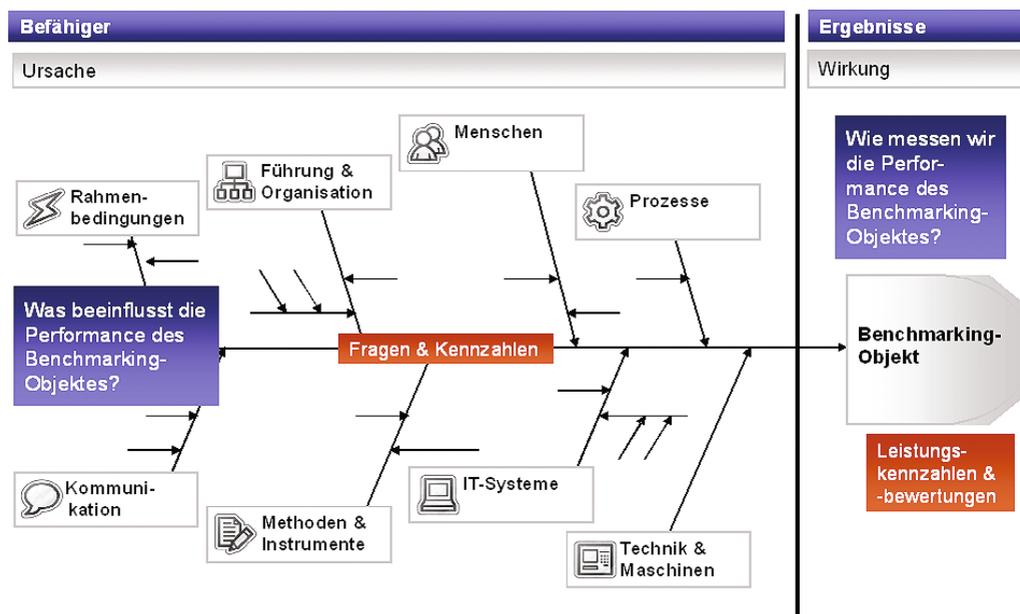


Abbildung: Ursache-Wirkungsschema zur Lösungsbewertung bei Benchmarking-Projekten des DBZ (Quelle: DBZ)

Ein Ansatz im Vorhaben war es, die Lösungen, die per Managementinterviews in den Unternehmen hinterfragt werden sollten, aus der empirischen Befragung bei den 130 Unternehmen abzuleiten. Es wurde jedoch deutlich, dass die Befragung hierzu keine fundierten Schlüsse zuließ, da diese für die Managementinterviews relevante Zielstellung nicht mit der grundlegenden Zielsetzung des Erhebungsdesigns überein ging.

Als Lösungsansatz für eine fundierte Instrumentenauswahl und -eingrenzung wurde im Projektsteuerungsgremium ein Vorgehen beschlossen, bei dem die Auswahl der Instrumente über eine mehrstufige Eingrenzung durch die beteiligten Fachexperten und Praktiker vollzogen wurde.



Die nachfolgende Grafik zeigt die Auswahl derjenigen Instrumente, welche aus der Gesamtpalette von 124 internen und externen Flexibilisierungsinstrumenten (Ergebnis der internationalen Quellen- und Literaturrecherche) priorisiert wurden. Es sind diejenigen, die vor dem Hintergrund der aktuellen und clusterbezogenen Entwicklungen als besonders relevant bewertet wurden.

Auswahl Instrumente für Management Interviews	
Flexible Arbeitsorganisation	
1	Tätigkeitsbereicherung (Job Enrichment)
2	Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel (Job Rotation)
3	Team- bzw. Gruppenarbeit
4	Profit-/Cost-/Investment-Center
Arbeitsflexibilität	
Arbeitszeitflexibilisierung	
5	Flexible Wochenarbeitszeit
Flexible Anreiz- und Entgeltsysteme	
6	Erfolgsbeteiligungen
Personalentwicklung, Weiterbildung und Qualifikation	
7	Qualitätszirkel, Werkstattzirkel
8	Coaching am Arbeitsplatz
9	Autonomes Lernen mit Hilfe von Medien
10	Mitarbeiterpotentialanalyse
Flexibilitätsinstrument Flexible technische Arbeitsmittel	
11	Flexible Fertigungszellen
12	Flexible Montagezellen
13	Flexible Fertigungssysteme
14	Produktionsplanung und -steuerungssysteme (PPS) bzw. Enterprise-Resource-Planning-Systeme (ERP)
Finanzierung	
15	Beteiligungsfinanzierung/Beteiligungskapital
Flexible Marktstrategien	
Outsourcing	
16	Teile der Produktion
Plattformstrategie	
17	generell
Überbetriebliche Zusammenarbeit	
18	Personalaus- oder -weiterbildung gemeinsam betreiben
19	Gemeinsame Betriebsvergleiche/Strukturanalysen (Benchmarking)
20	Technischer Erfahrungsaustausch
21	Gemeinsame Forschung/Entwicklung
22	Technologie- und Wissenstransfer

An den Good Practice – Workshops in den Unternehmen nahmen dann insgesamt 30 Führungskräfte und MitarbeiterInnen teil. Im Zentrum standen die betrieblichen Aspekte, die eine Lösung als „sehr gut“ oder „herausragend“ kennzeichnen. Solche Aspekte sind z.B.:

- **Geplant:** Die Lösung sollte nicht „zufällig“ entstanden, sondern aufgrund einer klaren Zielvorstellung initiiert worden sein.
- **Erfolgreich:** Die Lösung sollte nachweisbar die angestrebten Ergebnisse erzielen.

- **Nachhaltig:** Die Lösung sollte mindestens 2 Jahre im Unternehmen funktionieren und aktiv genutzt werden.
- **Überzeugend:** Die Unternehmensleitung sollte vom Erfolg der Lösung überzeugt und bereit sein, „ihre Lösung“ Anderen zu präsentieren.

Mit vorgegeben Kernfragen und einer inhaltlichen Gliederung wurde zugleich ein einheitliches Erklärungs- und Darstellungsmuster für die Good Practice Lösungen entwickelt, die auch ein systematisches Hinterfragen der Lösungen ermöglicht.

Die Struktur der daraus resultierenden Good Practice Beschreibungen gliederte sich in folgende Punkte:

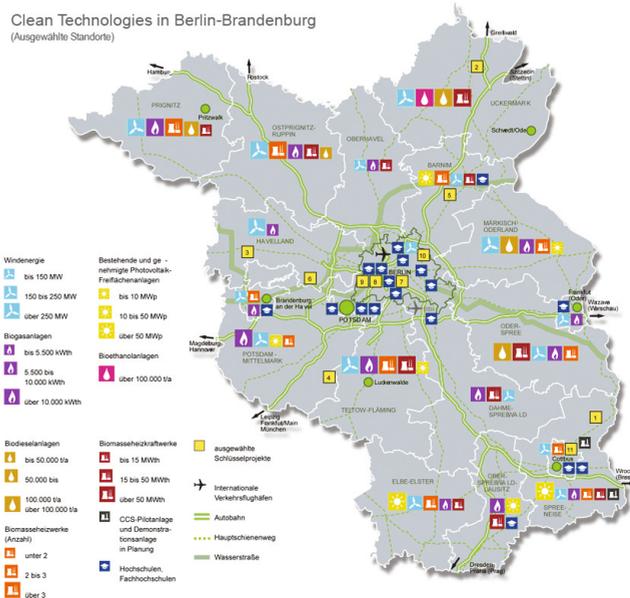
1. Unternehmensbeschreibung
2. Ausgangssituation
3. Erfolge & Ergebnisse
4. Beschreibung der Lösung und Ihrer Aspekte
5. Erfolgsfaktoren für die Lösungsumsetzung
6. Verbesserungen und aktuelle Entwicklungen

Diese Inhaltsgliederung soll es dem Leser ermöglichen ein leicht erfassbares und nachvollziehbares Bild der Lösung und deren Kontext zu erhalten.

3. Regionale Wachstumscluster und beteiligte Unternehmen

Netzwerk Energietechnik/ Erneuerbare Energien Berlin-Brandenburg

- Energiebranche der Hauptstadtregion mit langer Tradition
- Etwa 47.000 Beschäftigte in Unternehmen mit energierelevanten Tätigkeitsbereichen
- Jobmotor Erneuerbare Energien
- Solarwirtschaft: Über 40 Unternehmen mit über 4250 Beschäftigten
- Forschung: 18 wissenschaftliche Einrichtungen in Berlin, 17 in Brandenburg
- Ansiedlungsboom – Arbeitsplätze in den letzten fünf Jahren um 23 Prozent angewachsen
- Neu: Gemeinsame Zukunftsfeldstrategie der Länder Berlin und Brandenburg



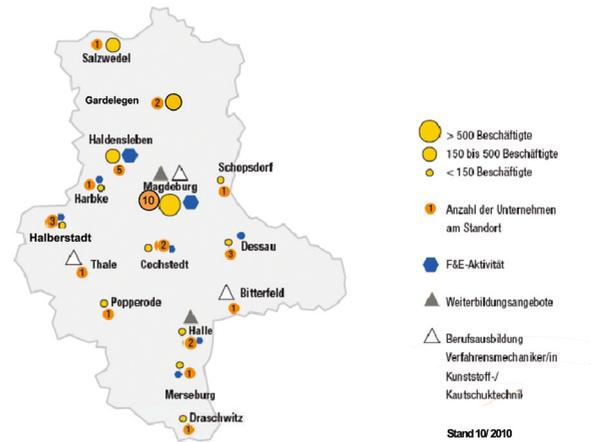
Im Bereich Energietechnik / Erneuerbare Energien hat sich in Berlin-Brandenburg seit dem Jahr 2010 ein länderübergreifendes Cluster gebildet. Das RKW in der Hauptstadtregion hat in einem Netzwerk interessierte Unternehmen aus diesem Bereich für eine Zusammenarbeit gewonnen. Aus dem Spektrum von über 30 Unternehmen, die sich an der KMUFlex-Befragung beteiligten, wurden vier Unternehmen vorgeschlagen, deren Lösungen und Erfahrungen zu Good Practice aufbereitet werden sollten.

Folgende Unternehmen stellten ihre Erfahrungen zur Verfügung:

Unternehmen
ib vogt, Berlin
SSF, TST-C Thomas Schmidt, Berlin
EQ-SYS GmbH, Treuenbrietzen
GEYER-GRUPPE Industrieholding GmbH, Berlin

Netzwerk Hochleistungsverbundwerkstoffe Composite Sachsen-Anhalt

- Junges Cluster mit Wachstumsdynamik
- Etwa 30 Unternehmen
- Know-How bei Composite-Technologien und GfK / CfK
- Klassischer Maschinenbau ("Metal"), sowie Unternehmen anderer Branchen sind zunehmend an Composite-Technologien interessiert



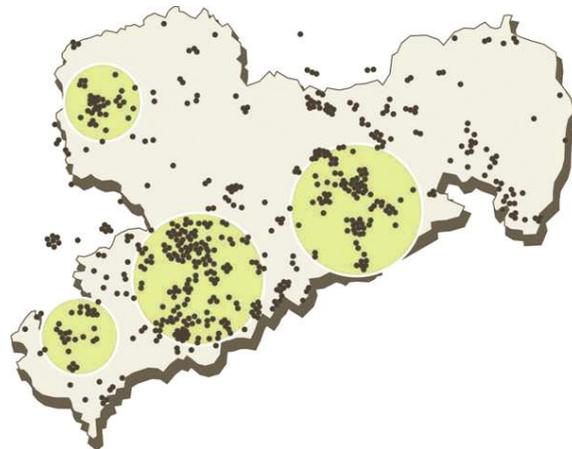
Im Cluster Hochleistungsverbundwerkstoffe Sachsen-Anhalt kooperieren verschiedene Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, die sich durch die Nutzung der Composite für ihre Produkte auszeichnen. Aus dem Kreis der über 30 Unternehmen wurden hier vom RKW Sachsen-Anhalt vier Unternehmen vorgeschlagen, deren Lösungen und Erfahrungen zu Good Practice aufbereitet werden sollten.

Folgende Unternehmen stellten ihre Erfahrungen zur Verfügung:

Unternehmen
Ackermann Fahrzeugbau Oschersleben GmbH
B.T. innovation GmbH Magdeburg
Rudloff & Partner GmbH, Magdeburg
IZM Polycast GmbH & Co. KG

Netzwerk Präzisions- und Feinwerktechnik Sachsen

- 650 Unternehmen
- Ca. 25.000 Beschäftigte
- Interdisziplinäres Technologie-Cluster
- Produkte und Bauteile im Mikrometer-Bereich
- Export in alle Welt



Im Netzwerk Präzisions- und Feinwerktechnik Sachsen finden sich sowohl Unternehmen mit einer langen Tradition als auch Unternehmen, die im Zeitraum seit den 90-er Jahren die neuen Möglichkeiten der Verknüpfung mit solchen Technologiebereichen, wie z.B. der Mechatronik und Elektronik sowie im Spezialmaschinenbau ergriffen. Es sind KMU, die als hochspezialisierte Zulieferer von Komponenten und Anlagen für nahezu alle wichtigen Industriebereiche der Region, in Deutschland sowie für Abnehmer weltweit aktiv sind.

Vom RKW Sachsen wurden gleichfalls vier Unternehmen vorgeschlagen, deren Lösungen und Erfahrungen zu Good Practice aufbereitet werden sollten.

Folgende Unternehmen stellten ihre Erfahrungen zur Verfügung:

Unternehmen
Xenon Automatisierungstechnik GmbH, Dresden
STEP GmbH, Pockau
Neumann & Co. Wasserzähler GmbH, Glaubitz
dmb Metallverarbeitung GmbH & Co. KG, Grünhain-Beierfeld

Wir bedanken uns bei allen Unternehmen aus den drei Netzwerken, ihren Führungskräften und Mitarbeitern, und bei den beteiligten RKW-Beratern für die konstruktive Zusammenarbeit.



4. Dokumentationen der Good Practice

Good Practice

vogt group SE

Energietechnik / Erneuerbare Energien

Berlin-Brandenburg

Durch systematischen Wissens- und Erfahrungstransfer die Flexibilität im Wachstumsprozess erhalten

	Flexibilisierungsfeld	Flexible Arbeitsorganisation
	Unternehmen	vogt group SE
	Branche	Ingenieur- und Projektierungsdienstleistungen
	Mitarbeiter	65
	Produkte	Planung und Realisierung von Fabriken und Solarkraftwerken

Das Good Practice Unternehmen



Die Unternehmensgruppe vogt group SE bündelt mit ihren Tochtergesellschaften fundiertes Wissen rund um die Planung und Realisierung von Fabriken und Solarkraftwerken in der Photovoltaik-Industrie. Aus der 2002 gegründeten ib vogt GmbH hervorgegangen, sind seit 2008 unter dem Dach der vogt group SE sowohl die Ländergesellschaften der ib vogt GmbH als auch die vogt-factory life cycle support GmbH und die vogt solar GmbH angesiedelt.

Die vogt group SE ist ein anerkannter Serviceanbieter für die Planung und Realisierung von Fabriken und Solarkraftwerken und ist vom Stammsitz Deutschland aus weltweit aktiv.

Als Photovoltaik-Marktteilnehmer der ersten Stunde nimmt die vogt group eine führende Stellung als Dienstleister im weltweiten Markt für erneuerbare

Energien ein. Dabei steht sie für bewährte Fachkompetenz und überzeugt bei der Projektabwicklung durch beständig hochwertige Leistungen und herausragende Kosteneffizienz.

Die Ausgangssituation

Angetrieben durch die Förderungen des Solarsektors erlebte die vogt group – damals noch ib vogt – insbesondere von 2005 bis 2008 ein erhebliches Wachstum. Sowohl in 2006 als auch in 2007 wurde die Mitarbeiterzahl jeweils verdoppelt. Eine Maßnahme das Wachstum zu koordinieren, war die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems (QMS). Dieses dient bei der vogt group nicht nur als Beleg für die Güte der Arbeit nach außen. Das QMS wurde aktiv als Systematik genutzt, um die Arbeit im Unternehmen zu strukturieren und den Überblick zu behalten. Der Vielzahl neuer Mitarbeiter konnte dadurch ein klares Bild der Organisation und ihrer Aufgaben vermittelt werden.

Bis 2005 baute das Unternehmen als Ingenieurbüro noch sehr stark auf die direkte Kommunikation und den unmittelbaren Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern. Mit einer extrem schnell wachsenden Belegschaft erwies sich diese Lösung jedoch als zunehmend problematisch. Ein effektiver Austausch, insbesondere unter den Projektleitern, war auch wegen der hohen Arbeitsbelastung und verteilter Arbeitsorte immer schwieriger. Auslöser für die Umsetzung einer Reihe von Maßnahmen im Bereich des Wissensmanagements war eine Studie, die von der TU Berlin im Unternehmen durchgeführt wurde. Gegenstand der Untersuchung war der Wissens- und Erfahrungstransfer in projektorientierten Unternehmen. Da das Unternehmen ausschließlich in Projekten arbeitet, förderte die Studie eine Reihe von Potenzialen zutage.

Erfolge und Ergebnisse

- Hohe Prozessstrukturierung mit klaren Aufgaben und Aufgabenabgrenzungen
- Flexible Organisationsstrukturen innerhalb der Gruppe
- Austausch von Wissen und Erfahrungen wird durch viele Maßnahmen unterstützt
- Fest etabliertes, web-basiertes Dokumentenmanagement mit dem das Unternehmen, Kunden und Lieferanten gemeinsam arbeiten
- Lessons Learned Workshop nach jedem Projekt, aus denen viele Prozessverbesserungen und Inhalte einer Lessons Learned Datenbank resultieren



Die Good Practice Lösung

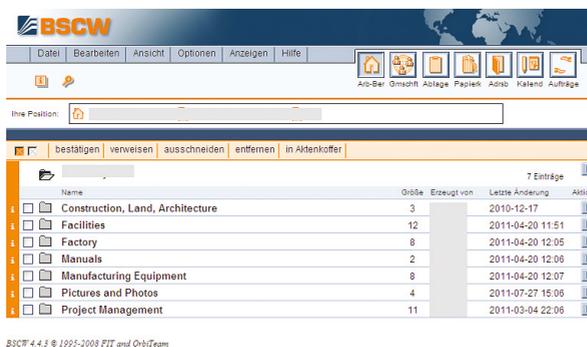
Gerade in einer projektorientierten Organisation ist der flexible Einsatz des Personals ein wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg. Die Herausforderung für die vogt group bestand darin, im Wachstum die vom Markt und den Kunden geforderte Flexibilität mit der Stabilität klar definierter und nachvollziehbarer Prozesse in Einklang zu bringen. Die vogt group als Ingenieurdienstleister musste eine **flexible Arbeitsorganisation** gewährleisten. Hierfür war eine Voraussetzung, die guten Praktiken und auch die Lerneffekte aus Projekten effektiv und effizient allen Mitarbeitern zugänglich zu machen. Und dies vor dem Hintergrund der sich permanent ändernden Gegebenheiten der Organisation.

Zentraler Koordinator der Organisation des Wachstums war der Bereich Qualitätsmanagement (QM). Das QM-System wurde genutzt, die Management-, Leistungs- und Supportprozesse klar zu definieren und einen Ankerpunkt für die Integration von kontinuierlichen Verbesserungen zu schaffen. Das Wissensmanagement wurde als Bestandteil des QM gesehen. Einige der eingeführten Maßnahmen, die den Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen den Mitarbeitern sichern sollten, seien hier kurz erläutert.

- **Patenschaft für neue Mitarbeiter:** Jeder neue Mitarbeiter bekommt einen Paten an die Seite gestellt. Dieser ist Betreuer in der Einarbeitungsphase und steht für Fragen zum Arbeitsfeld und zum Unternehmen insgesamt zur Verfügung.
- **Mitarbeitervorstellung:** Um bei der wachsenden Mitarbeiterzahl den Überblick zu behalten und mit den Namen auch Gesichter verbinden zu können, wurde ein kleines Ringbuch im DIN A7-Format gedruckt. Auf jeder Seite wurde ein Mitarbeiter mit Kontaktdaten, Bereich und Bild dargestellt. Diese Lösung wurde später aus Praktikabilitäts- und Datenschutzgründen ins Intranet verlagert. Zudem gibt es eine Wand in der Firmenzentrale, die alle Mitarbeiter mit Bild und Namen zeigt.
- **Monatliche Projektleiterrunden:** Als Ergänzung des informellen Austausches wurde eine monatliche Runde zwischen den Projektleitern etabliert. In dieser wird ein strukturierter Austausch zu den aktuellen Entwicklungen und Erfahrungswerten aus den laufenden Projekten durchgeführt.



- **Experten-Datenbank:** Es galt, bei der steigenden Anzahl der bearbeiteten Gewerke, Verfahren und Besonderheiten in den Projekten, den Überblick zu behalten. Um bei Bedarf auf erfahrene Fachexperten im Unternehmen zurückgreifen zu können, wurde im Intranet eine Seite dafür geschaffen. Dort sind Themen sowie der Name des Mitarbeiters aufgelistet, der als Experte für das betreffende Thema im Unternehmen gilt.
- **Lessons Learned am Projektende:** Am Ende jedes Projektes findet ein halbtägiger Workshop mit dem Projektteam und einem Mitarbeiter des QM-Bereichs statt. Hier werden die Erfahrungen aus dem abgeschlossenen Projekt gemeinsam reflektiert und notwendige Prozessverbesserungen angestoßen. Häufig findet dies unter Einbezug des Projektteams des Kunden statt, wenn der Kunde dem zustimmt.
- **Lessons Learned Datenbank:** Die Erkenntnisse aus den Lessons Learned Workshops, die nicht direkt als Prozessverbesserung umgesetzt werden können, fließen in die Lessons Learned Datenbank ein. Diese stellt einen Bereich im Intranet dar, in dem themen- und schlüsselwortbezogenen Erfahrungen dokumentiert sind. Hierbei kann es sich bspw. um einen Erfahrungswert zur Bemessung von Flächen innerhalb der Fabrik handeln. Diese Erfahrung in die QM-Prozessdokumentation zu integrieren würde keinen Sinn machen. Um den Erfahrungswert trotzdem zu „konservieren“ wird dieser für alle abrufbar im Intranet bereitgestellt.



Die zentrale Plattform für die Dokumentation in der vogt group ist seit 2004 ein webbasiertes Dokumentenmanagementsystem – der sogenannte BSCW-Server (Basic Support for Cooperative Work). Dieser dient sowohl der systematischen Speicherung interner Organisationsinformationen, als auch der zentralen Bereitstellung der Projektdokumente. Über ein Rechtemanagement erhalten nicht nur die Mitarbeiter Zugriff auf relevante Unterlagen, sondern auch Kunden und Zulieferer nutzen dieselbe Plattform für die gemeinsame Arbeit. Auf dem BSCW-Server liegen alle aktuellen Dokumente und Dateien zentral für alle Beteiligten bereit. Der Zugriff ist über das Internet und auch von mobilen Endgeräten möglich. So kann bspw. ein Projektleiter direkt auf der Baustelle bei Bedarf eine aktuelle CAD-Zeichnung aufrufen. Alle neuen Mitarbeiter und bei einem Projektstart im Bedarfsfall auch Kunden und Lieferanten erhalten eine Einweisung in die Nutzung des BSCW-Servers.



Die Bereitstellung der Dokumente und Dateien im BSCW-Server stellt ein wichtiges Element in der Arbeit der vogt group dar. Als Datenbasis ist es ein elementarer Baustein des gemeinsamen Austausches und Wissenstransfers. Einige wichtige Impulse für die Nutzung des BSCW-Servers kamen auch aus der Studie der TU Berlin. So war ein wichtiger Entwicklungsschritt die Definition einer einheitlichen Ordnerstruktur für die Dateiablage in Projekten. Diese Struktur wurde gemeinsam mit allen Projektleitern und unter Einbeziehung von Kundenfeedback durch den QM-Bereich fixiert. Sie wurde im Laufe der Jahre mehrfach im Detail weiterentwickelt. Die einheitliche Struktur ist allen Mitarbeitern bekannt und verhindert weitgehend, dass Dokumente umständlich gesucht werden müssen bzw. Unklarheit darüber besteht, wo ein bestimmtes Dokument abzulegen ist.

Nicht alle Dokumente sind zu jeder Zeit bereits zur Bereitstellung für das Projektteam gedacht bzw. geeignet. Auch hierfür wurde eine Verfeinerung des Systems umgesetzt. Anfänglich gab es nur den Projektbereich in dem hochgeladene Dokumente sofort für die eingeladenen Teilnehmer sichtbar wurden. Dies führte dazu, dass Dokumente, die noch im Bearbeitungsstatus waren, häufig lokal auf den Computern gespeichert wurden. Neben der Tatsache, dass es von diesen Dateien keine Datensicherung gab, wurden sie zudem häufig per E-Mail hin und her gesendet. Zur Lösung dieses Problems wurden zusätzlich „Work in progress“ Ordner in die Struktur eingebaut, die nur für unternehmensinterne Projektmitarbeiter einsehbar sind. Durch diese unterschiedlichen Zugriffsrechte ist es den Mitarbeitern möglich, gemeinsam an Dateien im Projektbereich zu arbeiten, bevor sie später für den Kunden oder externe Projektmitarbeiter im jeweiligen Projektordner zugänglich gemacht werden. Diese Änderung ermöglichte es den Mitarbeitern ausschließlich auf der BSCW-Projektplattform zu arbeiten, ohne zusätzliche lokale Ablagebereiche.

Die BSCW-Plattform gewährleistet unter anderem, dass die Projektleiter der vogt group einen automatisierten täglichen Report über den Zugriff auf die Projektdateien erhalten. Zudem protokolliert die Plattform automatisch die Zugriffs- und Änderungshistorie aller Dateien und gewährleistet somit die vollständige Rückverfolgbarkeit aller Projektdokumente. Diese Funktionalität war ein wichtiges Entscheidungskriterium für die BSCW-Plattform.

Mit den oben kurz dargestellten Teilaspekten des Wissensmanagements und dem BSCW-Server hat die vogt group ein sehr gut funktionierendes System etabliert. Es unterstützt das Unternehmen dabei auch bei steigender Beschäftigtenzahl und einer zunehmend dezentralen Arbeitsweise, den Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen den Mitarbeitern zu unterstützen. Die Maßnahmen wurden maßgeblich durch den QM-Bereich im Unternehmen betreut und koordiniert. Sie finden eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern, da diese

konsequent in die Entwicklung und Weiterentwicklung einbezogen wurden. Alle Prozesse, Regelungen und Vereinbarungen sind zudem im ISO 9001 zertifizierten QM-System integriert und sorgen für eine nachhaltige Verankerung in der Organisation.

Die Erfolgsfaktoren

- Aktive Einbindung der Mitarbeiter
- Offene Unternehmenskultur, die den Austausch untereinander fördert
- QM als zentraler Koordinator und Treiber einer nachhaltigen Verankerung im Unternehmen
- Bereitschaft der Belegschaft, QM als Support und sinnvolle Hilfe anzuerkennen
- IT-Systeme (Serveranwendungen, Intranet, Internet), die die Vernetzung ermöglichen

Verbesserungen und aktuelle Entwicklungen / Planungen

Aktuell hat die vogt group als Auswirkung der Wirtschaftskrise einen Personalabbau hinter sich gebracht. Einige Stellen, die zuvor verteilte Aufgaben bündelten und die aus dem starken Wachstum heraus geschaffen wurden, sind weggefallen. Die Aufgaben wurden wieder auf mehrere Köpfe aufgeteilt. Hierbei haben sich die Systematiken für den Wissens- und Erfahrungstransfer als nachhaltig nützlich erwiesen. Aktuell findet zudem eine starke Internationalisierung des Geschäftes der vogt group statt. Unlängst wurden mehrere Auslandsgesellschaften gegründet. Darunter eine Tochter in Indien. Die bereits vorhandenen Systeme zeigen auch hier ihren Nutzen. So ist der BSCW-Server eine wichtige Plattform für die Zusammenarbeit mit Kunden, Projektpartnern und Mitarbeitern weltweit.

Weitere Informationen zum Unternehmen: www.vogtgroup.com



Good Practice

SSF solar screen factory GmbH

Netzwerk Energietechnik/Erneuerbare Energien
Berlin-Brandenburg

Flexible Marktstrategien – erfordern flexible Arbeitsorganisation und technische Mittel

	Flexibilisierungsfeld	Flexible Marktstrategien
	Unternehmen	SSF solar screen factory GmbH
	Branche	Photovoltaik
	Mitarbeiter	14
	Produkte	Präzisionsdrucksiebe für kristalline Solarzellen

Das Good Practice Unternehmen

Die **SSF solar screen factory GmbH** wurde 2006 als Tochtergesellschaft der Schweizer SSF solar screen factory AG im "Technologiepark Mitteldeutschland" OT Thalheim, Bitterfeld-Wolfen / Sachsen-Anhalt gegründet. Das Unternehmen produziert Präzisionsdrucksiebe für die Metallisierung von Front- und Rückseiten kristalliner Solarzellen. Die SSF beschäftigt 14 Mitarbeiter.

Das Ziel der SSF ist es, mit seinen hochtechnischen Produkten erfolgreich und flexibel den weltweiten Aufschwung der Photovoltaik zu unterstützen und zu fördern. Das Engagement des Unternehmens ist es, die Weiterentwicklung der Photovoltaik als eine nachhaltige und zukunftsorientierte Technologie zu erreichen, damit umweltgerecht erzeugte, kostengünstige und zuverlässige Solarenergie genutzt werden kann.

Die SSF will die Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit der weltweiten Kunden erreichen, welche durch innovative Technologien für die Metallisierung mono- und multikristalliner Solarzellen sichergestellt werden soll.

Die Ausgangssituation

Aufgrund der Wirtschaftskrise 2009 bedurfte es einer Neuausrichtung, um die Abhängigkeit von wenigen Kunden zu minimieren. Durch die hohe Abhängigkeit von einem großen Original Equipment Manufacturer (OEM) als Kunden war die SSF gezwungen, Umstrukturierungen vorzunehmen. Die laufenden Kosten wurden sofort reduziert, da unmittelbar keine Ausweitung des Kun-

denstamms möglich war. Damit ging eine Reduzierung des Personals einher. Durch die Kapitalgeber wurden weitere finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt, um die Liquidität des Unternehmens zu gewährleisten. Das Produktions-Managementteam der SSF wurde ausgewechselt.

Das rasante Marktwachstum und die Performance-Engpässe der Hauptwettbewerber eröffneten dem Good Practice Unternehmen neue Chancen am Markt. Damit die unternehmerische Unabhängigkeit in Zukunft gewährleistet bleibt, ist es ein Ziel, auf weltweite Kunden aufzubauen (Ziel: Höchstumsatz pro Kunde: 25% des Gesamtumsatzes). Um diese Ziel zu erreichen, wurde gemeinsam mit den Verantwortlichen eine Markt- und Marketingstrategie entwickelt und in den folgenden Monaten erfolgreich umgesetzt.

Erfolge und Ergebnisse

- Weltweite Neukundengewinnung
(mehr als 10 OEM Service-Level-Aufträge)
- Umsatzsteigerung um mehr als 100 % in zwei Jahren
- Kontinuierliche Verbesserung und Optimierung des Fertigungsprozesses
- Qualitätsmanagement System nach ISO 9001 zertifiziert
- Erhöhung des Fertigungsdurchsatzes (+ 200 %)
- Verkürzung der Lieferzeiten: Just-in-Time-Lieferfähigkeit binnen 36 Stunden

Die Good Practice Lösung

Eine **flexible Marketing- und Key-Account-Strategie** war die Grundlage, um den Herausforderungen des boomenden Marktes bzw. der OEM und der Notwendigkeit interner Restrukturierungen gerecht werden zu können. Die neue Marketingausrichtung wurde umfassend zur marktorientierten Unternehmensführung gestaltet. Zum Unternehmenswandel wurden sowohl harte, bspw. Produktivität, Umsatz, als auch weiche Faktoren, wie Motivation, Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, einbezogen und positiv beeinflusst.

Die Geschäftsführung der SSF schuf damit nicht nur die Rahmenbedingungen, sondern ermöglichte schnelles Lernen und innovative Ideen seitens der Mitarbeiter für das heute deutlich höhere Produktivitäts- und Qualitätsniveau. Dies wurde unterstützt durch die Einführung der ISO 9001 Norm. Die strategischen und operativen Unternehmensprozesse beider Standorte – Deutschland und Schweiz – wurde durch ein online Planungs- und Steuerungssystem optimiert, um möglichst mit gemeinsamen real-time Daten zu arbeiten.



Hinsichtlich des Produktionsprozesses wurden die vorhandenen Prozess- und Ablaufpläne der Fertigung überarbeitet und korrigiert. Bislang nicht dokumentierte Prozessschritte wurden vervollständigt. Um Prozessengpässe zu vermeiden, die Durchlaufzeiten zu optimieren und flexibel auf Kundenanfragen reagieren zu können, wurden in der Produktion Investitionen in weitere flexible technische Arbeitsmittel wie z. B. einer Druckmaschine für die Siebverfüllung, verbesserte Trockenöfen und Hochdruckreinigungspumpen vorgenommen.

Mit Kanban, als eine Methode der Produktionsablaufsteuerung, gelingt es der SSF, den Fertigungsprozess kostenoptimal zu steuern. Dieses Vorgehen wird auf IT-Ebene unterstützt. Dieses Vorgehen ermöglicht dem Unternehmen ein hohes Anpassungspotenzial und sorgt für Flexibilität im Hinblick auf Bedarfsänderungen.

Um flexibel auf den Markt zu reagieren und die dafür notwendigen Mitarbeiter optimal einsetzen zu können, wurden flexible Arbeitszeitkonten eingeführt. So werden auftragslagengerecht Überstunden realisiert bzw. abgebaut. Im Falle eines Nichtausgleichs der Überstunden, werden diese abschließend vergütet.

Den Mitarbeitern des Good Practice Unternehmens wird durch kontinuierliche Anpassung des Arbeitsumfeldes ein Arbeitsplatz geboten, welcher Freiraum für den Austausch und zur Weiterbildung bietet. Im laufenden Alltag, sowie fokussiert in halbjährlichen Mitarbeitergesprächen, werden Ziele, Verhaltensweisen und Potenziale der Mitarbeiter besprochen; mögliche Veränderungen und Beförderungen werden vereinbart. Verbesserungsvorschläge seitens der Mitarbeiter sind jederzeit geschätzt. Nach zügiger positiver Prüfung durch die Führungsebene werden diese auch in den Arbeitsalltag integriert. Besonderer Einsatz und hohes Engagement wird honoriert.

Die Kommunikation flexibilisierungsbedingter oder qualitätsmanagement-relevanter Entscheidungen erfolgt bei der SSF einerseits über direkte, d.h. persönliche Kommunikation von der obersten Führungsebene zu den Mitarbeitern. Auf der anderen Seite wird das Personal mittels Besprechungen, Schulungen und Workshops über Entwicklungen im Unternehmen sowie zukünftige Anforderungen informiert und qualifiziert.

Die Akzeptanz dieser Flexibilisierungsmaßnahmen zur Stabilisierung des Unternehmenserfolgs ist auf allen Seiten sehr hoch.

Die Erfolgsfaktoren

- Qualitätssicherung durch zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem und Six-Sigma-Schulungen für die Mitarbeiter
- Kontinuierliches Professionalisieren der Personal-Rekrutierung, -Entwicklung und -Bindung

-
- Standortübergreifende Koordinierung und Kommunikation der real-time Daten

Verbesserungen und aktuelle Entwicklungen / Planungen

Um eine Balance zwischen Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt zu erreichen, arbeiten die Fertigungsmitarbeiter der SSF GmbH bislang im 2-Schicht-System. Um den Produktionsprozess organisatorisch und personell weiter zu flexibilisieren, soll dieses jedoch zeitnah auf 3- bzw. ein rollierendes 4-Schichtmodell ausgebaut werden. Stabilisierend wirken hierbei dann die bereits umgesetzten Maßnahmen der Flexibilisierung technischer Arbeitsmittel und der Arbeitsorganisation.

Weitere Informationen zur Konzernmutter: www.ssf.ag



Good Practice EQ-SYS GmbH

Netzwerk Energietechnik / Erneuerbare Energien
Berlin-Brandenburg

Aufbau eines eigenen Vertriebs zur besseren Reaktionsfähigkeit auf den Markt

	Flexibilisierungsfeld	Flexible Marktstrategien
	Unternehmen	EQ-SYS GmbH
	Branche	Photovoltaik
	Mitarbeiter	21
	Produkte	Starre und der Sonne nachgeführte Unterkonstruktionen für Solarmodule

Das Good Practice Unternehmen

Die **EQ-SYS GmbH** wurde 2008 als ein Tochterunternehmen der Energiequelle GmbH mit Sitz in Treuenbrietzen/ OT Feldheim gegründet. Im Bereich Photovoltaik fertigt das Unternehmen starre, als auch der Sonne nachgeführte, Unterkonstruktionen für Solarmodule. Die Nachführsysteme, auch Solar-Mover oder -Tracker genannt, führen ca. 60 m² Solarzellenfläche mithilfe einer von EQ-SYS entwickelten, für jeden Mover individuellen, Prozesssteuerung autark der Sonne nach. Dabei fließen Sensormesswerte wie Windgeschwindigkeit, Windrichtung, Luftdruck und Bewölkung mit ein. Ebenso können die Werte per Datenfernüberwachung professionell dargestellt und analysiert werden. Dadurch kann der Ertrag der Zellen um bis zu 40 % gesteigert werden.

Als Systemlieferant stellt EQ-SYS angepasste Konzepte zur Planung und Lieferung von Produkten höchster Qualität bereit. Dabei stehen wirtschaftliche Vernunft und Kundennutzen im Vordergrund. Auf einem eigenen Versuchsfeld werden alle Produkte des Unternehmens praxisnah erprobt und überprüft. Kompetente und verlässliche Partner tragen letztendlich dazu bei, die Kunden termingerecht und in höchster Qualität zu beliefern.

EQ-SYS hat europaweit bislang 600 flexible Anlagen gefertigt und produziert. Derzeit sind 88 weitere Module für einen italienischen Kunden in der Fertigstellung.

Die Ausgangssituation

Die EQ-SYS GmbH wurde als Tochter der Energiequelle GmbH mit dem Unternehmenszweck der Produktion von starren Unterkonstruktionen sowie zweiachsigen Nachführsystemen für Photovoltaikanlagen gegründet. Als die Fabrik 2008 errichtet war und die Fertigung beginnen konnte, war der bis dahin anhaltende Marktboom für Photovoltaik-Anlagen in Spanien eingebrochen. In anderen südlichen (und damit sonneneinstrahlungsstarken) Ländern war die Umsetzung der Erneuerbaren-Energie-Gesetze (EEG) nicht fortgeschritten genug, so dass diese Länder keinen attraktiven Markt darstellten. Damit haben sich die äußeren Bedingungen, vor allem in den letzten 2 Jahren, deutlich geändert:

Der Markt wird zunehmend beeinflusst durch förderpolitische Entscheidungen und Regelungen der EU-Mitgliedsländer. Diese Entscheidungen werden unberechenbarer und ermöglichen immer weniger Planungssicherheit. In der Praxis werden immer wieder kurzfristig Reduzierungen der Förderungssummen beschlossen, die zu einer Verdichtung der Vorhaben unmittelbar vor diesen Stichtagen führen. Im Umkehrschluss werden in anderen Zeiträumen keine Vorhaben realisiert. Aufgrund der projektspezifischen Anforderungen wie Bodenverhältnisse, Wind- und Schneelasten, ist eine kontinuierliche Fertigung von Unterkonstruktionen nicht möglich.

Die Fertigungsaufträge kamen für EQ-SYS dabei ausschließlich von der Energiequelle GmbH. Dies bedeutete für das Unternehmen eine 100%ige Abhängigkeit von nur einem Auftraggeber, der auf diese Weise generierte Umsatz war zu gering. Aufgrund dieser Gesamtsituation sollen neue Felder erschlossen werden, die eine kontinuierlichere Auslastung des Unternehmens bei Verwendung der vorhandenen Ressourcen ermöglichen.

Erfolge und Ergebnisse

- Europaweite Auftragssteigerung
- Generierung von Folgeaufträgen aus Pilotprojekten
- Umsatzsteigerung (>50%)
- Erschließung neuer Perspektiven

Die Good Practice Lösung

Die dargestellte Ausgangssituation erfordert die Abkehr von der einstigen Ausrichtung auf nur ein Produkt und die damit verbundene zentrale Wahrnehmung von Vertriebsaufgaben. Das Unternehmen hat sich entschlossen, eine **Erweiterung ihrer Produktpalette** vorzunehmen. Ein erster Schritt ist



dazu der **Aufbau eines eigenen Vertriebes**. Dabei geht es erst einmal darum, für den Betrieb sinnvolle, am Markt realisierbare, Produkte zu finden. Ein für ein kleines mittelständisches Unternehmen bedeutender Schritt.

Um aktiv auf die Auftragslage einwirken zu können, und so eine höhere Flexibilität zur Reaktion auf den Markt zu schaffen, wurde deshalb im zweiten Halbjahr 2010 mit dem Aufbau einer eigenen Vertriebsstruktur begonnen. Im September 2010 wurde die Stelle des Vertriebsleiters geschaffen. Diese wurde durch einen unternehmensinternen Mitarbeiter besetzt und kurze Zeit später durch eine zweite Mitarbeiterin ergänzt.

In einem ersten Schritt wurden potenzielle Kunden über Anzeigen in Fachzeitschriften gesucht und angesprochen. Der Erfolg war jedoch nur mäßig, weshalb der Betriebs- und der Vertriebsleiter sich dazu entschlossen haben, selbst Inserate in den entsprechenden Medien zu platzieren.

Die hohen Gemeinkosten des Unternehmens haben eine Preispolitik zu marktüblichen Preisen erschwert. In den Anzeigen für die Fachzeitschriften wurden deshalb keine Gesamt- sondern Kilowatt-Preise angegeben. Dies war und ist in der Branche bis dahin absolut unüblich und hatte eine dementsprechend große Aufmerksamkeitswirkung. Obwohl der Preis im Branchenmittelfeld liegt, gab es viele Reaktionen seitens der Kunden. Damit hat es EQ-SYS geschafft, neue Auftraggeber zu akquirieren.

Der Prozess gestaltet sich derart, dass sich der Kunde mit seinen individuellen Produktwünschen und –vorstellungen an das Unternehmen wendet. EQ-SYS erstellt dann ein Richtpreisangebot. Durch einen Vor-Ort-Besuch auf der zu bebauenden Fläche des Auftraggebers wird dieser Richtpreis überprüft und ggfs. angepasst. Regionalspezifische Bodenverhältnisse, Wind- und Schneelasten können ein Grund dafür sein, dass der vorab kalkulierte Preis noch einmal verändert wird. Abschließend erhält der Kunde eine Auftragsbestätigung. Derzeit erfolgt die computergestützte Abwicklung des Vertriebsprozesses über MS-Office-Anwendungen. Ein Customer-Relationship-Management-System (CRM) existiert noch nicht.

Sämtliche Vertriebsaktivitäten und –planungen werden im Rahmen wöchentlicher, protokollierter Besprechungen mit allen Mitarbeitern kommuniziert. Dem Betriebsleiter ist es sehr wichtig, einen offenen Austausch innerhalb der gesamten Belegschaft aufrecht zu erhalten, der nicht lediglich dem Informationszweck dienlich, sondern vor allem der Motivation und dem „Wir“-Gefühl aller Beteiligten zuträglich sein soll.

Die EQ-SYS GmbH hat es sich auf die Fahne geschrieben, sozial verantwortlich und zugleich nachhaltig zu agieren. Die Vertriebsaktivitäten des Unternehmens

beschränken sich deshalb nicht lediglich auf kurzfristige Kundenbeziehungen, sondern sind vielmehr darauf ausgerichtet, Netzwerke aufzubauen und Partnerschaften zu pflegen. Als Beispiel hierfür eignet sich ein aktuelles Projekt in Mali (Westafrika), für welches in Kürze die Vor-Ort-Besichtigung stattfindet. Dabei geht es neben der Bodenbegutachtung auch darum, Kontakte zu ortsansässigen Institutionen und Unternehmen zu knüpfen, die dafür Sorge tragen, dass die Anlagen langfristig, d.h. auch nachdem EQ-SYS das Land nach Projektabschluss wieder verlassen hat, Nutzen stiften können.

Im Juni 2011 hat EQ-SYS seine konzeptionellen Ansätze auch auf der Inter-solar-Messe in München vorgestellt. Das Unternehmen versteht sich als Teil eines Netzwerks, das aus Partnern besteht, mit denen vor- bzw. nachgelagerte Leistungen gemeinsam erbracht werden. Hierdurch soll ein Mehrwert für alle Beteiligten und letztendlich natürlich für die Gesellschaft erreicht werden.

Die Erfolgsfaktoren

- Für den Kunden transparente Preispositionierung
- Netzwerkzusammenarbeit
- Sozialverträgliche, nachhaltige Unternehmensaktivitäten
- Einbeziehung der Mitarbeiter

Verbesserungen und aktuelle Entwicklungen / Planungen

Die Entwicklung der EQ-SYS GmbH wird sich nicht losgelöst von der Strategie des Gesamtunternehmens vollziehen. Auf der Suche nach Möglichkeiten für eine Verbesserung der Auslastung der Kapazitäten wird in erster Linie auf dem Gebiet der erneuerbaren Energien gesucht. Auch wird die Fertigung von nachgeführten Unterkonstruktionen für Solarmodule nach wie vor angestrebt.

Der Aufbau eines eigenen Vertriebs und dessen Ausrichtung auch auf andere Produkte ist ein erster Schritt im betrieblichen Veränderungsprozess, gemeinsam mit den Partnern der EQ-SYS GmbH notwendige Ergänzungen im Produktionssortiment zu finden. Diese hierdurch erreichte Flexibilität in Hinblick auf die vom Kunden gestellten Anforderungen ist für die Konsolidierung, und damit Stabilität, des Unternehmens maßgeblich.

Weitere Informationen zum Unternehmen: www.eq-sys.de



Good Practice

Geyer-Gruppe Industrieholding GmbH

Netzwerk Energietechnik / Erneuerbare Energien
Berlin-Brandenburg

Ganzheitliche Maßnahmengestaltung zur Sicherung einer flexiblen Marktstrategie und Arbeitsorganisation in einer mittelständischen Unternehmensgruppe

	Flexibilisierungsfeld	Flexible Marktstrategien Flexible Arbeitsorganisation
	Unternehmen	Geyer-Gruppe Industrieholding GmbH
	Branche	Elektro- u. Metallverarbeitende Industrie
	Mitarbeiter	360
	Produkte	Schaltschrank, Klimatisierung, Steuerungstechnik, E-Tankstelle

Das Good Practice Unternehmen

Die **Geyer-Gruppe Industrieholding GmbH** Berlin steht seit 1945 für flexible und passgenaue Lösungen in Maschinenbau, Elektromechnik und Gehäuse-technik. Die Unternehmen der Geyer-Gruppe sind Spezialisten für komplexe kundenspezifische Anforderungen. Zu ihrem Kundenstamm zählen namhafte nationale und internationale Großunternehmen sowie mittelständische Betriebe in den Bereichen Maschinenbau, Informationstechnologie, Messtechnik, Elektro- und Medizintechnik. Die Gruppe ist seit 1945 in der 2. Generation im Familienbesitz. Die drei Unternehmen der Geyer-Gruppe leisten:

Individuelle Lösungen für hochkomplexe Anforderungen

Unter dem Dach der Geyer-Gruppe verknüpfen sich die Kernkompetenzen von drei Tochterunternehmen. Gemeinsam entwickeln diese die individuellen Lösungen aus Elektronik und Mechanik, z.B. bei elektronischen Baugruppen, Schaltschränken oder der Bestückung von Rückwandleiterplatten.

Hohe Ansprüche in Entwicklung und Produktion

Als fachkundiger Systemlieferant ist die Unternehmensgruppe regionaler Marktführer. Sie setzt auf hohe Maßstäbe in Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und kooperiert mit Schulen und Universitäten. Technik ist ihre Leidenschaft. Sie entwickelt Produkte vom Prototyp bis zur Serienreife. Dabei liegt ihre Stärke im Musterbau, der Vorserienfertigung und der kundenspezifischen

Schaltschrankherstellung.

Vom Einzelteil- und Musterbau bis zur Großserienherstellung

Mit Hilfe modernster Fertigungssteuerung (PPS/ERP) produziert die Geyer-Gruppe vom Einzelteil bis zur differenzierten, variantenreichen Kleinserie, von der mittleren Stückzahl bis zur automatisierten Großserie. Das Leistungsspektrum reicht vom Stanz- und Biegeteil bis zur vollständigen Baugruppe, von der Schaltschrankanlage und Maschineneinhausung bis zur kompletten Geräteeinheit.

Gerätetechnischer Zulieferer für die Solar- und Windenergieindustrie

Zur Energieproduktion aus Wind-, Solar- und anderen Kraftanlagen sowie der Energieverteilung in den regionalen und lokalen Netzen bis hin zu den kommenden E-Tanksäulen zur Elektromobilität.

Die Ausgangssituation

Aufgrund des dramatischen Umsatzeinbruches durch die Weltwirtschaftskrise 2009 mussten in der Geyer-Gruppe drastische Veränderungen vorgenommen werden: Zum einen mussten die laufenden Kosten sofort reduziert werden, da so kurzfristig und schnell keine Ersatzkunden und damit neue Aufträge akquiriert werden konnten. Folglich ging dies zeitweilig auch mit einer Ausdünnung des Personals um 10 % einher. Durch relativ hohes Eigenkapital des Unternehmens und zusätzliches befristetes Verfügen von finanziellen Mitteln der familiären Gesellschafter, wurde die notwendige Liquidität gewährleistet. Das gesamte Managementteam blieb am Ruder.

Das anschließende globale Marktwachstum der OEM als Kunden sowie Performance-Engpässe der inter- und nationalen Hauptwettbewerber gewährten dem Good Practice Unternehmen gute Erfolge am Markt. Nach wie vor gewinnt die Geyer-Gruppe immer wieder neue OEM bzw. OEM mit innovativen Produkten, um deren spezifizierte Auftragslösungen für längere Zeiträume zu übernehmen.

Erfolge und Ergebnisse

- Vielfache innovative Produktaufträge an Stamm- und Neukunden
- Umsatzsteigerung (von jährlich mehr als 10 % in den vergangenen 6 Jahren – Ausnahme 2009)
- Optimierte Fertigungsprozesse
- Optimierter Fertigungsdurchsatz
- Lieferaufträge in Branchen sind bedingt kurzfristig, jedoch Just-in-Time



Die Good Practice Lösung

Flexible kunden- und anwendungsorientierte Diversifikations- und Marktangebots-Strategien sind die Basis, um den Herausforderungen des aktuell wieder boomenden Marktes und der Notwendigkeit interner Restrukturierungen gerecht zu werden. Die marktorientierte Unternehmensführung ist bei der Geyer-Gruppe konsequent durch die drei Tochterunternehmen gestaltet.

Zum Unternehmenswandel in 2009 wurden sowohl harte, bspw. Produktivität, Umsatz, als auch weiche Faktoren, wie Motivation, Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, einbezogen und positiv beeinflusst. Die Geschäftsführungen der Tochtergesellschaften prägen damit laufend die Rahmenbedingungen. Kontinuierliches Lernen und innovative Taten seitens der Mitarbeiter gewährleisten das hohe Produktivitäts- und Qualitätsniveau.

Mit dem kundenorientierten „Besser ist besser Programm“ und dem **Mitarbeiterführungs-Programm „Lust auf Leistung“** werden die Unternehmenserfolge unter den jeweiligen Rahmenbedingungen flexibel gesteigert. Regelmäßig klärt und prägt der Geyer-Unternehmensrat - bestehend aus den Geschäftsführern, den Betriebsräten und den Gesellschaftern - strategisch und flexibel die erforderlichen Unternehmensentwicklungen. Die Leistungsergebnisse der drei Gesellschaften bezüglich Auftragseingang, Liefertreue und Lagerbestände sind am Ende eines jeden Tages im Intranet verfügbar.

Effizienzstreben ist durchgängig im Unternehmen verankert. „Lean Management-“ und „5-S-Praktiken“ sind bei der Führung und den Mitarbeitern in der Geyer-Unternehmensgruppe gelebte Praxis. Outsourcing wird für die betrieblichen Unterstützungsprozesse wie Verpackung, Postverteilung, Mitarbeiter-Kantine, Gebäude-Reinigung, Maschinen-Instandhaltung praktiziert. Der Fertigungsprozess wird dezentral kostenoptimal gesteuert. Dieses Vorgehen wird auf IT-Ebene vor allem durch das gruppenweite PPS / ERP „Pro Alpha“ unterstützt. Dieses Vorgehen ermöglicht dem Unternehmen ein hohes Anpassungspotenzial und sorgt für Flexibilität im Hinblick auf Bedarfsänderungen und Optimierung der Prozesse.

Um flexibel auf den Markt zu reagieren und die dafür notwendigen Humanressourcen optimal und flexibel einsetzen zu können, werden Jahresarbeitszeitkonten für jeden Mitarbeiter geführt. Entsprechend den Auftragslagen werden die Überstunden angemessen realisiert bzw. abgebaut. Im Falle eines Nichtausgleichs der Überstunden, werden diese abschließend vergütet. Den Mitarbeitern des Good Practice Unternehmens wird durch solide Arbeitsorganisation ein kooperatives Arbeitsumfeld geboten, welches die Eigeninitiativen für Leistungssteigerungen und zur Weiterbildung fördert und belohnt.

Im laufenden Alltag direkt, sowie generell in einmal jährlichen Mitarbeitergesprächen, werden Ziele, Verhaltensweisen und Potenziale der Mitarbeiter besprochen, um mögliche Veränderungen und Beförderungen zu vereinbaren. Ideen und Verbesserungen seitens der Mitarbeiter werden zügig gesichtet und, soweit sie sinnvoll erscheinen, zügig umgesetzt. Eine die Mitarbeiter beteiligende Kooperations- und Führungskultur sorgt für die flexible Unternehmensentwicklung auf allen Ebenen. Im Unternehmensrat wird sich monatlich zu wesentlichen Veränderungen im Unternehmen beraten, um die am besten zu realisierenden Vorgehensweisen umzusetzen.

Die persönliche Kommunikation der obersten Führungsebenen mit den Mitarbeitern ist prägend für den Mittelständler. Mittels Besprechungen, Schulungen und Workshops wird über Entwicklungen im Unternehmen sowie zukünftige Anforderungen informiert und qualifiziert. Ein Qualitätsmanagementwesen, Handbuch, Audits und deren Zertifizierungen (ISO 9001, IRIS für Bahnsysteme) sowie technische Zulassungsverfahren sind seit vielen Jahren etabliert. Aufgrund der gewachsenen Unternehmenskultur ist die Akzeptanz der getroffenen Flexibilisierungsmaßnahmen zur Stabilisierung des Unternehmenserfolgs sehr hoch.

Die öffentlichen Auszeichnungen, Auftritte und Veröffentlichungen der industriellen Verbände und Medien über die Geyer-Gruppe spiegeln die positive Wirkung der vielfältigen gesellschaftspolitischen und personalpraktischen Aktivitäten des Unternehmens.

Von einem Restaurierungsprojekt alter Traktoren beispielsweise profitieren Hunderte von Schülern und deren Eltern, die zum größten Teil einen Migrationshintergrund haben. Vier Hauptschulen wurden als Partnerschulen gewonnen. In einer gemeinsamen Kindertagesstätte werden 60 Kinder der Mitarbeiter und Nachbarn an den Wochentagen von morgens früh bis abends spät betreut. Inner- und überbetriebliche Foren mit bis zu 150 Teilnehmern werden im Geyer-Forum zu internen, markt- oder gesellschaftspolitischen Themen veranstaltet.

Die Erfolgsfaktoren

- Auftraggeber-/ Kundenorientiertes Markt-, Produkt- und Prozessmanagement durch Führungskultur und zertifiziertem Qualitätsmanagementsystem
- Leistungsfähige Konstruktions-, Prototyp- und Serienentwicklung im Rahmen der Auftragsprofile des Kunden
- Kontinuierliches Professionalisieren technischer und kaufmännischer Azubis sowie der Fachkräfte-Rekrutierung, -Entwicklung und -Bindung von Drehern, Werkzeugmachern, Kaufleuten etc.



- Konzernweite Kooperationen mit technischen Hochschulen in ostdeutschen Bundesländern und mit Instituten der Fraunhofer Gesellschaft
- Kooperations- und Medienleistungen (wöchentliche Mitarbeiter-Rundmails der Unternehmensführung, quartalsorientierter Unternehmenszeitung, nachhaltige Pressearbeit sowie Mitarbeiter- und öffentliche Veranstaltungen)
- Mitarbeiter-Kompetenzen werden kontinuierlich gesteigert - d.h. auch seitens der Fertigungsmitarbeiter, 2 - 5 Tage pro Jahr –
- Kunden- und interne Qualitätsmanagement-Audits dokumentieren erreichte Verbesserungen

Verbesserungen und aktuelle Entwicklungen / Planungen

Um größere Auftragsvolumina organisatorisch und personell weiter zu flexibilisieren, kann zeitnah auf 3 Schichten ausgebaut werden, sofern der Arbeitsmarkt weitere Fachkräfte verfügbar hat. Stabilisierend wirken hierbei dann die bereits umgesetzten Maßnahmen.

Zur Bewältigung der oben beschriebenen Flexibilisierungsmaßnahmen in der Geyer-Gruppe mussten keine grundlegende Strukturen und Besetzungen verändert werden. Um die Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Auftrags- und Arbeitswelt zu sichern, arbeiten die Fertigungsmitarbeiter der Geyer-Gruppe bislang im 2-Schicht-System und teils in 3-Schicht-System.

Langfristig soll unabhängig von der jeweiligen Gehaltshöhe zusätzlich jährlich ein gleicher Prämienbetrag für Mitarbeitererebenen - jedoch abhängig vom gemeinsam erwirtschafteten Unternehmenserfolg - ausgezahlt werden.

Weitere Informationen zu den Unternehmen: www.Geyer-Gruppe.de



Good Practice

Ackermann Fahrzeugbau Oschersleben GmbH

Netzwerk Hochleistungsverbundwerkstoffe/Composite
Sachsen-Anhalt

Hohe Effizienz durch die Kombination von Workflow und Projektmanagement in flexiblen Fertigungs- und Montagezellen

	Flexibilisierungsfeld	Flexible Fertigungs- und Montagezellen
	Unternehmen	Ackermann Fahrzeugbau Oschersleben GmbH
	Branche	Trailerbau (Anhänger- & Aufbauindustrie)
	Mitarbeiter	130
	Produkte	Spezielle Fahrzeuganhänger und -aufbauten

Das Good Practice Unternehmen

Vor 150 Jahren in Wuppertal gegründet, wurde die **Ackermann Fahrzeugbau GmbH** nach und nach zu einem der führenden Hersteller von Kofferrfahrzeugen und Wechselsystemen in Deutschland. Dabei produziert das Unternehmen in Kleinstserien nach den individuellen Kundenwünschen.

Heute verfügt das Unternehmen über zwei moderne Werke in Wolfhagen und Oschersleben (Sachsen-Anhalt). Hier werden auf Basis einer Vielzahl von Standardlösungen durch individuelle Anpassung, Fahrzeuge nach den Wünschen der Kunden industriell gefertigt. Modernste Produktionsanlagen gewährleisten dabei eine gleichbleibend hohe Qualität und eine rationale Fertigung der Produkte. Ein Stamm von qualifizierten Mitarbeitern sorgt für eine schnelle und reibungslose Umsetzung der speziellen Kundenwünsche. In Bezug auf die Umsetzung sieht sich Ackermann selbst im Wettbewerb mit 10-12 Konkurrenzunternehmen als Technologieführer.

Ackermann Fahrzeugbau Oschersleben produziert in eigener Herstellung Aluminium-, Plywood- und Verbundkunststoffaufbauten mit verschiedenen Deckschichten. Die Kunden des Unternehmens sind in erster Linie Speditionen. Auf einer Schäumenanlage hergestellte Sandwichplatten besitzen einen hervorragenden Isolierwert und lassen viel Spielraum für individuelle Gestaltung nach den Anforderungen der Kunden. Ob Wechselladeausrüstung, Bodengruppen für Wechselbauten, Fahrgestelle in allen Ausführungen oder das komplette

Kofferprogramm als Bausatz – Ackermann Fahrzeugbau liefert an seine Partner ein umfangreiches Sortiment an industriell gefertigten Komponenten für den Fahrzeugbau.

Mit einem flächendeckenden Netz von über 120 Servicepartner in Deutschland gewährleistet das Unternehmen auch nach dem Kauf eines Ackermann-Produktes einen direkten Reparatur- und Ersatzteilservice durch den Hersteller oder einen seiner Partner.

Rund 130 Mitarbeiter fertigen jährlich etwa 1.500 Fahrzeuge, d.h. Aufbauten für Zugmaschinen oder komplette Anhänger, und erwirtschaften einen Umsatz von 15-16 Millionen Euro.

Die Ausgangssituation

Die Ackermann Fahrzeugbau Oschersleben GmbH ist hinsichtlich des Technologiestandes eines der führenden Unternehmen im Spezial-Fahrzeug- und Trailerbau, insbesondere im Bereich des hochqualifizierten Stahlbaus und der Technologie des Blechbaus. Die Firma zeichnet sich dadurch aus, dass sie die Produkte in Zusammenarbeit mit dem Kunden auf dessen Spezifikation hin, entwickelt.

Die Wirtschaftskrise konnte das Good Practice Unternehmen dabei im Branchenvergleich am erfolgreichsten bewältigen. Grund hierfür ist vor allem die optimale Ausnutzung der vielfältigen Anwendungsbereiche, die die Technologie des modernen Stahlbaus bietet. Somit bedient Ackermann Segmente wie den Fahrgestellbau, Bau-, Kühl- oder Landwirtschaftsbereich, sowie viele weitere. In der Krise ging der Umsatz in der Branche, durch Überkapazitäten und Lageraufbau im Standardsegment, um durchschnittlich 60% zurück. Durch die kundenspezifische Ausrichtung war Ackermann lediglich von einem Umsatzrückgang von 35% betroffen.

Diese Variabilität der verschiedenen Märkte bietet dem Unternehmen weiterhin Optimierungspotenzial hinsichtlich der Erträge und erfordert gleichzeitig Flexibilität auf verschiedenen Ebenen: So ist beispielsweise eine flexible Arbeitsorganisation, bedingt durch die stark wechselnden Kundenanforderungen ebenso essenziell, wie die bei den Mitarbeitern vorausgesetzte Arbeitsflexibilität.

Durch sukzessives Insourcing hochspezialisierter Aufgaben wurde die Wertschöpfung in den vergangenen Jahren um 15% gesteigert.



Erfolge und Ergebnisse

- Steigerung der Wertschöpfung im Unternehmen (Steigerung um 15%)
- Reduzierung des Materialeinsatzes auf 60% (zuvor: > 75%)
- Verbesserte Auslastung der Maschinen
- Hohe Marktflexibilität hinsichtlich individueller Kundenwünsche
- Starke Kundenbindung (Umsatzeinbruch in der Krise um lediglich 35%) und damit verbunden eine hohe Wiederkehrquote von Kunden
- Trotz Personalkostenanstieg von rund 5% konnte das Unternehmensergebnis um knapp 8% verbessert werden
- Starke Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und den Produkten

Die Good Practice Lösung

Die Ackermann Fahrzeugbau GmbH entwickelt seine Produkte nach den spezifischen Anforderungen der Kunden. Losgrößen von durchschnittlich 2-3 Stück erfordern deshalb ein hohes Maß an Flexibilität im Unternehmen. Im Fokus stehen dabei die **flexiblen Fertigungs- und Montagezellen**.

Die planvolle Ausgestaltung des flexiblen Fertigungsstellenkonzepts erfolgt durch die geschäftsführenden Gesellschafter. Eine ständig notwendige Umorganisation der Fertigungshalle erfolgt zur Anpassung an die jeweils zu bauenden Fahrzeuggruppen.

Computertechnik auf neustem Stand der Technik gestattet eine schnelle Umsetzung der Kundenwünsche, indem zu fertigende Standardmodule durch Computer Aided Design (CAD) miteinander kombiniert bzw. mit geringem Aufwand modifiziert werden. Die Konstruktion erfolgt hierbei auf Ingenieurs-ebene. Die Meister und Vorarbeiter koordinieren dann die Fertigung. Dabei ist es unabdingbar, dass jeder Fertigungs- und Montagemitarbeiter an jeder Fertigungsstelle arbeiten kann. Hierbei werden eine CNC- sowie eine handgeführte Maschine eingesetzt, ansonsten werden die Produktkomponenten nach individuell erstellten Bauplänen per Hand hergestellt und zusammengefügt.

Jeder Kundenauftrag wird als Projekt organisiert. Im Rahmen der Projektarbeit werden in Teams von 3 – 5 Mitarbeitern, zusammengesetzt aus den verschiedenen Ebenen, die Produkte nach den Wünschen der Kunden entwickelt. Dabei unterstützt auch der Betriebsrat des Unternehmens, in dem er Vorschläge aus dem Management und der Belegschaft zur flexiblen Handhabung der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeiten prüft und nach erfolgter

Prüfung kooperativ mitträgt. Hier treten vermehrt dezentrale Strukturen an die Stelle „alter“, durch vor allem funktionale und hierarchische Organisation geprägte, Fertigungsstrukturen. Dieser gruppensdynamische Prozess von der Produktentwicklung bis hin zur Organisation der flexiblen Fertigungs- und Montagezellen ist ein grundlegender Faktor für den Unternehmenserfolg und die Marktstellung der Ackermann Fahrzeugbau Oschersleben GmbH. Denn die aktive Einbeziehung der Beschäftigten, die Nutzung ihrer Kompetenzen und angemessene Berücksichtigung ihrer berechtigten Anliegen fördert gezielt die Balance zwischen Stabilität und Flexibilität des Good Practice Unternehmens.

Die kleinen Losgrößen in Verbindung mit den individuellen Kundenwünschen und der hochspezialisierten Fertigungstechnologie erfordern eine quasi wochenweise Neuausrichtung der Fertigungszellen in Bezug auf die genannten Anforderungen. Ackermann löst das Problem, indem die Fertigungshalle jeweils auf ein Los eines bestimmten Fahrzeugs eingerichtet wird. Die Fertigungshalle wird dazu in verschiedene Segmente unterteilt, die durch Vorhänge voneinander abgetrennt werden. Dadurch können die Projektbaustellen flexibel durch die unterschiedlichen Fertigungszellen bewegt werden. Der Aufbau der Projektbaustellen erfolgt modular. Ausgangspunkt ist das Schweißen des Trägerrahmens. Hierzu gibt es eine flexible Schweißvorrichtung. Der Rest des Aufbaus erfolgt entweder im Workflow oder nach dem Baustellenprinzip. Nach Abarbeitung des Loses und Abnahme durch den Kunden erfolgt dann die Neueinrichtung der Fertigungszellen im Hinblick auf das nächste Projekt.

Die eigentlich für die Arbeit bei Ackermann erforderliche Qualifikation ist Fahrzeugbauer, aber im Unternehmen sind auch viele Metallbauer, Verfahrensmechaniker, Lackierer, Handelsfachpacker beschäftigt. In diesen Berufen wird bei Ackermann auch ausgebildet. Der gewerbliche Bereich wird durch den kaufmännischen Bereich (Industriekaufleute und, speziell für den Vertrieb, Automobilkaufleute) ergänzt.

Feedback-Gespräche finden in der Projektphase wöchentlich, ansonsten zweiwöchentlich statt. Jour-Fix Gespräche, an denen bis zu 20 Mitarbeiter teilnehmen, erfolgen einmal monatlich. Diese Besprechungen werden protokolliert. Hieraus entstehen dann Aktionspläne, wenngleich die Unternehmensprozesse bislang nicht festgeschrieben und institutionalisiert sind. Die hierbei entstehenden Reibungsverluste sollen durch eine zunehmende Formalisierung der Projektarbeit reduziert werden, ohne dass diese der Flexibilität des Unternehmens abträglich sein soll.

Damit die Mitarbeiter diesen unternehmensspezifischen Anforderungen gerecht werden können, legt die Unternehmensleitung, neben formellen Kommunikationsstrukturen, auch viel Wert auf informelle Beziehungen zu und zwischen



den Mitarbeitern aller Ebenen. Der Geschäftsführer kennt nicht nur alle 120 Mitarbeiter und 10 Auszubildende mit Namen, sondern auch deren persönliche Hintergründe und die Herausforderungen mit denen sie im Arbeitsumfeld oder privaten Bereich konfrontiert sind.

Dieses mitarbeiterintegrierende Vorgehen ist ausschlaggebend für die hohe Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Produkten seitens der Belegschaft. Flexible Vergütungssysteme sind bei Ackermann nicht institutionalisiert, dennoch wird besonderer Einsatz (bspw. Überstunden) mit Tankgutscheinen oder anderen Boni honoriert. Ein auch deshalb entstandener Anstieg der Personalkosten von rund 5% steht dennoch einer Unternehmensergebnisverbesserung von knapp 8% gegenüber. Ein Beispiel für das „Wir schaffen etwas Neues“-Gefühl innerhalb der Belegschaft, welches ein Treiber für die Motivation ist, ist die Realisierung eines Baustoffanhängers der Extraklasse:

Der völlig neu konzipierte 18-t-Baustoffanhänger wiegt lediglich 2840 kg und schafft dabei eine Nutzlaststeigerung und Ladereserve bis 1,5 Tonnen gegenüber konventionellen Anhängern. Um diese Werte ohne Verlust, bei Bruchfestigkeit und Verwindung zu erreichen wurden Aussparungen überall dort vorgenommen, wo die Struktur wenig Lasten aufnimmt. Zudem wurden Stähle höherer Güte und gewichtsoptimierte Aggregate verbaut.

Ein Highlight ist der einteilige Ladeboden aus Verbundwerkstoff, dessen Deckschicht aus besandetem GFK (glasfaserverstärkter Kunststoff) besteht. Dieses Material ist 50 Prozent leichter als die üblichen Holzböden und verfügt über einen, für die Rutschhemmung wichtigen, extrem hohen Gleitreibwert. Die Bodenplatte verfügt über eine Schwerlast-Ankerschiene, über welche in alle Richtungen verzurt werden kann, was besonders bei Teilbeladung praktisch ist. Diesen Sicherheitsboden gibt es nur bei Ackermann. Mit dieser Entwicklung hat das Unternehmen eine Umsatzsteigerung im Anhängerbau von rund 400% generiert.

Die Erfolgsfaktoren

- Flexible Anpassung der Fertigungshalle an die Anforderungen, die aus den jeweils herzustellenden Produkten entstehen
- Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter an sämtlichen Fertigungs- und Montagestellen
- Partizipative Einbindung der Mitarbeiter in Entwicklung und Realisation der Produkte nach kundenspezifischen Anforderungen, zur Stärkung des „Wir-Gefühls“

Verbesserungen und aktuelle Entwicklungen / Planungen

Eine besondere Herausforderung bei der beschriebenen Produktionsweise stellt die Zulieferung der Einzelteile an die entsprechende Projektbaustelle dar. Wie eingangs erwähnt, ist das Unternehmen Ackermann organisch gewachsen. Dieses Wachstum führte in den letzten Jahren zu einer Logistik by chaos. Material musste unter Anderem im Freien oder in abgelegenen Hallen gelagert und dann zum richtigen Produktionsschritt zur Produktionsbaustelle transportiert werden. Diese Zustände konnten bisher durch Arbeitseinsatz und mitarbeit-ergebundenenes Projekt-Knowhow kompensiert werden.

Im Zuge des jetzt nun wieder wachsenden Unternehmens stellt sich die Logistik als limitierender Faktor dar. Die Geschäftsleitung hat dies erkannt und investiert derzeit in eine 140 Meter lange und 25 Meter breite Halle, in der die Logistikfunktionen abgebildet werden sollen. Parallel dazu wird in ein neues ERP-System investiert, dass das bisherige, 20 Jahre alte ERP-System, ablösen wird. Die daraus folgende Effizienzsteigerung soll zu einer Steigerung des EBIT beitragen.

Weitere Informationen zum Unternehmen: www.ackermann-fahrzeugbau.de



Good Practice

B.T. innovation GmbH

Netzwerk Hochleistungsverbundwerkstoffe/Composite
Sachsen-Anhalt

Vielfalt in der Belegschaft und in den Arbeitsaufgaben zur Flexibilisierung der Arbeitsorganisation im Projektgeschäft

	Flexibilisierungsfeld	Flexible Arbeitsorganisation
	Unternehmen	B.T. innovation GmbH
	Branche	Baustoffhandel & -produktion
	Mitarbeiter	36
	Produkte	Baumagnete, Befestigungs- & Ankertechnik für Betonteile

Das Good Practice Unternehmen

Aus der 1991 gegründeten selbständigen Handelsvertretung “Baubedarf von Limburg” ging 1996 die BT Baubedarf Magdeburg GmbH als Groß- und Außenhandelsunternehmung hervor. Dabei steht B.T. für Bau und Technik, das heißt technische Produkte im Bau. In den letzten fünf Jahren hat die Firma eine Wandlung ihrer Geschäftstätigkeit vollzogen. Es werden nicht mehr allein innovative Produkte mit hohem Qualitätsanspruch vertrieben, B.T. entwickelt und fertigt einige ihrer Produkte und Systemlösungen selbst. Im Jahr 2004 erfolgte die Umfirmierung in **B.T. innovation GmbH**. Das Unternehmen hat diverse Patente für Produkte in der Magnet- und Schalungstechnik angemeldet.

Die B.T. innovation GmbH legt den Schwerpunkt gleichermaßen auf Beratung, Entwicklung, Produktion und Lieferung für Bauunternehmen und Betonfertigteilwerke. Dabei setzt das Unternehmen auf Nähe und ständige Erreichbarkeit zu ihren Kunden und Partnern. Die Vertriebsmitarbeiter betreuen Fertigteilwerke, Bauunternehmungen und Händler. Technische und kaufmännische Mitarbeiter vor Ort sorgen für eine schnelle und zuverlässige Auftragsabwicklung. Gemeinsam mit anderen erfahrenen Partnern der Branche führt B.T. Informationsveranstaltungen und Schulungen über Anwendungsverfahren der einzelnen Produkte durch.

Die B.T. innovation GmbH ist im In- und Ausland zu einem leistungsfähigen, innovativen und kompetenten Partner der Bauwirtschaft gewachsen. Aufgrund

der modernen Firmenphilosophie, die auf permanente Innovationen für die Kunden ausgerichtet ist und so einen Mehrwert für diese schafft, kann B.T. auf ein stetiges Wachstum verbunden mit einem Ausbau der Produktpalette und einem kontinuierlichen Anstieg der Beschäftigtenzahl zurückblicken.

Die Ausgangssituation

Das Good Practice Unternehmen entwickelt und produziert, beispielsweise aus Faserbeton, Spezialverankerungen bzw. -lösungen für die Bauindustrie. Dabei operiert das Unternehmen weltweit und bedient Kunden u. a. in Osteuropa und Lateinamerika. Um den individuellen Anforderungen der weltweiten Kunden gerecht werden zu können erfolgt die Entwicklung, Herstellung und Anpassung der Produkte projektspezifisch.

Dazu beschäftigt die B.T. innovation GmbH viele internationale Mitarbeiter, das gesamte Personal zeichnet sich durch Mehrsprachigkeit aus. Mit einer Belegschaft von 36 Personen hatte das Unternehmen eine Wachstumsgrenze erreicht. Der Standort bot kein weiteres Arbeitsplatzpotenzial, ferner hätte ein weiterer Anstieg der Mitarbeiterzahl auch die sprungfixen Kosten dramatisch erhöhen, ohne dass der Umsatz parallel mitgewachsen wäre.

Im globalen Wettbewerb entwickelte sich B.T immer stärker vom Händler zum Hersteller. Über die Erschließung neuer Geschäftsfelder sollte das Unternehmenswachstum vorangetrieben werden, wobei von der Beschäftigung zusätzlicher Mitarbeiter abgesehen werden sollte. Somit war es vorrangiges Ziel, bei wachsenden Projekten den Arbeitsoutput des Einzelnen zu erhöhen.

Erfolge und Ergebnisse

- Beständige Produktinnovationen
- Entwicklung von technologisch geprägte Lösungen für bauspezifische Technologieprobleme (bspw. Kältebrücken)
- Entwicklung von Rationalisierungshilfsmitteln für die Bauindustrie
- Insourcing von Entwicklungs-Know-how

Die Good Practice Lösung

Um dauerhaft flexibel auf dem Markt aktiv zu sein, hat sich bei der B. T. innovation GmbH eine **Prozessorganisation** heraus gebildet, die am besten mit einer **Matrix-Organisation** des Betriebes beschrieben werden kann. Hierbei muss jeder Projektmitarbeiter in jedem Bereich einsetzbar sein, denn es existiert bewusst weder eine länder-, produkt- noch kundenspezifische Aufteilung oder Zuordnung des Personals. „Jeder muss alles können“ ist hier die



Voraussetzung und Chance für effizientes Arbeiten im Good Practice Unternehmen.

Auf Messen und Kongressen werden Trends der Branche identifiziert und Bedarfe ermittelt. Forschung und Entwicklung durch „Doing“ schafft dabei die Kompetenzen. Das heißt, dass Aufträge, die der Vertrieb generiert, den jeweiligen Projektauftrag bilden, bei dem die Zuordnung der Mitarbeiter über deren Qualifikation stattfindet. In Projektbesprechungen, die regelmäßig wöchentlich stattfinden, ordnet der Geschäftsführer die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche kompetenzbezogen zu. Auf diese Weise entstehen komplexe Aufgaben für alle Mitarbeiter. Das Konzept der Spezialisten für bestimmte Produkte und Generalisten für die meisten Produkte ist bei B.T. nur wenig ausgeprägt; interdisziplinäres Arbeiten ist hier der Erfolgsfaktor.

Das Unternehmen entwickelt neue technische Lösungen, um Rationalisierungsansätze auf Baustellen zu schaffen. Das bedeutet, dass die B.T. innovation GmbH versucht, für Probleme, die direkt auf der Baustelle auftreten, spezielle Lösungen zu finden und umzusetzen. Da diese Problemlösungsansätze projektspezifisch sehr differenzierte Herausforderungen darstellen und individuell erarbeitet werden müssen, fördert das Unternehmen die interdisziplinäre (Zusammen-) Arbeit von Maschinenbauern, Elektrotechnikern, Bauingenieuren und Betriebswirten im Unternehmen. Dieses ergebnisorientierte Vorgehen ermöglicht der B.T. innovation GmbH ein hohes Maß an Flexibilität, die die Voraussetzung für eine optimale Realisierung der speziellen Kundenanforderungen darstellt.

Die vielschichtigen Prozesse sind im Qualitätshandbuch definiert und festgeschrieben, sowie nach DIN ISO 9001 zertifiziert. Dennoch existiert ein Spannungsfeld zwischen den dokumentierten Prozessen und den Herausforderungen im tatsächlichen Prozessablauf. Dies hängt im Wesentlichen damit zusammen, dass die unterschiedlichen Projekte immer wieder neue Vorgehensweisen erforderlich machen.

Problematisch hierbei ist, dass die individuelle Belastung für die Mitarbeiter (sowohl in den qualitativen als auch in den quantitativen Anforderungen) sehr hoch ist. Diese verspüren einen hohen Druck bezüglich ihrer erforderlichen flexiblen Einsatzfähigkeit. Permanentes Learning-on-the-Job führt zu einem abwechslungsreichem Arbeitsalltag einerseits, die stetig neue Entwicklung von Lösungsansätzen andererseits führt jedoch zu keiner spürbaren Erleichterung seitens der Mitarbeiter bei Projektende, da dieses teilweise kaum wahrgenommen wird. Erfolgserlebnisse werden hierdurch selten als solche erkannt, die Herausforderungen, die das Folgeprojekt mit sich bringt, überlagern das Gefühl „etwas geschafft (oder geschaffen) zu haben“. Nichtsdestotrotz ist die Akzeptanz des matrixorientierten Ansatzes auf Seiten der Belegschaft

hoch. Ferner bedingt diese flexible Arbeitsorganisation unmittelbar den Unternehmenserfolg der B.T. innovation GmbH. Daher ist es für das Good Practice Unternehmen wichtig, in der Zukunft, in Hinblick auf den bewussten Verzicht auf zusätzliche Personalrekrutierung, motivationsfördernde Rahmenbedingungen zu schaffen.

Die Erfolgsfaktoren

- Internationale Personalzusammensetzung des Unternehmens
- Kundenspezifische Betreuung
- Problemlösungsorientierte Arbeitsweise
- Kompetente Mitarbeiter mit interdisziplinären Fähigkeiten

Verbesserungen und aktuelle Entwicklungen / Planungen

Der Wandel von einem Baustoffhändler zu einem mehr produzierenden Unternehmen wird jetzt durch den Bezug eines neuen Betriebsgeländes abgebildet. Die bisherigen Strukturen entsprechen nicht mehr dem tatsächlichen Geschäftsfeld der B.T. innovation GmbH und begrenzen somit die Flexibilität. Bei der Umgestaltung der neuen Räumlichkeiten sollen flexibilitätsfördernde Prozesse auch im Arbeitsumfeld umgesetzt werden.

Ferner denkt die Geschäftsleitung über neue Entlohnungsformen mit einer betriebsspezifischen Anreizstruktur nach. Diese Anreizstruktur soll sich an den betriebswirtschaftlichen Ergebnissen orientieren und die über die betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) messbar und transparent gemacht werden.

Weitere Informationen zum Unternehmen: www.bt-innovation.de



Good Practice

Rudloff & Partner GmbH

Netzwerk Hochleistungsverbundwerkstoffe/Composite
Sachsen-Anhalt

Einen klassischen Handwerksbereich mit flexiblen Arbeitsmitteln automatisieren und die Mitarbeiter in die Entwicklung integrieren

	Flexibilisierungsfeld	Flexible technische Arbeitsmittel
	Unternehmen	Rudloff & Partner GmbH
	Branche	Werksteinbearbeitung
	Mitarbeiter	12
	Produkte	Armaturen, Möbel, Böden u. V. m. aus Naturstein

Das Good Practice Unternehmen

Bereits im Jahr 1991 wurde der Vorgängerbetrieb der **Rudloff & Partner GmbH** in Magdeburg gegründet – als Ausgliederung des eigenständig neu entwickelten Bereiches Betontrenntechnik im damaligen treuhandverwalteten ehemaligen Straßen- und Tiefbaukombinat Magdeburg.

Beginnend mit 4 Arbeitskräften und einem Fuhrpark – bestehend aus einem BARKAS-Kleinbus und einem Trabant-Kombi – gepaart mit unternehmerischen Mut und Aufbruchsstimmung, hat sich das Unternehmen bis heute zu einem stabilen mittelständischen Partner für Industrie, Gewerbe sowie öffentliche und private Auftraggeber entwickelt.

Ständig auf der Suche nach Möglichkeiten, das Leistungsangebot des Unternehmens zu erweitern, wurde im Frühjahr 1993 mit der Produktion von Fensterbänken aus Marmor und Granit begonnen. Bereits nach kurzer Zeit machte es sich aufgrund der ständig steigenden Nachfrage im Bereich Naturstein erforderlich, einen Ortswechsel vorzunehmen. Aus bisher 80m² Produktionsfläche wurden, mit dem Umzug zur jetzigen Produktionsstätte am August-Bebel-Damm in Magdeburg, 900m² Produktionsfläche mit einem hochmodernen Maschinenpark, Büros und Sozialräumen. Ferner wurde am hier ein repräsentatives Ausstellungs- und Beratungszentrum, die “Marmor Galerie”, eröffnet, wo auf 100m² Ausstellungsfläche im Innenbereich und 600m² Ausstellungsfläche im Außenbereich alles zum Thema Naturstein gezeigt wird. Im Juli 2007 wurde die “MarmorGalerie” nach umfangreichen Modernisierungs-

maßnahmen wiedereröffnet und erwartet nun unter dem Motto “Naturstein für Ihr Heim” die Interessenten.

Die Umsatzerlöse der Rudloff und Partner GmbH betragen jährlich zwischen 800.000 € und 1.000.000 €.

Die Ausgangssituation

In der Wachstumsphase des Unternehmens hat sich die Notwendigkeit gesteigerter Flexibilität in der Fertigung deutlich abgezeichnet. Die Bearbeitung der schweren Natursteinplatten erfolgte bei der Rudloff & Partner GmbH bis dahin mit Maschinen, die eines hohen Grads an Handführung bedurften. Beispielsweise wurde der Vortrieb des Materials händisch, und somit durch die Körperkraft der Fertigungsmitarbeiter, ausgeführt. Dieses Vorgehen barg ein dementsprechend hohes Risiko der Verletzungsgefahr, ferner war auch bei einer höchst präzisen Arbeitsweise die Duplizierung eines Werkstücks von Hand nur schwer realisierbar: Kantenwinkel, Rundungen oder Materialausschnitte, die durch Handführung gearbeitet werden mussten, konnten die Exaktheit einer komplett maschinengestützten Arbeit nicht erreichen. Das bedeutete viel Nacharbeit für die Mitarbeiter und Produktivitätsverlust für das Unternehmen.

Weder die Qualität noch die Ausbringungsmenge der Maschinen konnten den Ansprüchen großer Industriebetriebe länger genügen. Der Vertragsabschluss mit der Porta-Gruppe als Großkunden führte deshalb dazu, dass sich die Geschäftsführung des Unternehmens zu einer Investition in flexible technische Arbeitsmittel entschloss.

Erfolge und Ergebnisse

- Signifikante Erhöhung der Ausbringungsmenge (Steigerung um 100%)
- Steigerung der Kundenzufriedenheit (Reklamationsquote < 5%)
- Verbesserte Auslastung der Maschinen
- Gesteigerte Flexibilität hinsichtlich individueller Kundenwünsche

Die Good Practice Lösung

Ein Vertragsabschluss mit der Porta-Gruppe, zur Herstellung von Küchenarbeitsplatten und Spülen aus Naturstein, machte eine signifikante Erhöhung der Ausbringungsmenge einerseits und des Qualitätsniveaus andererseits erforderlich. Die Automatisierung eines klassischen Handwerksberufs mit Hilfe von **flexiblen technischen Arbeitsmitteln** war hier der Ansatz, denn eine Reklamationsquote von bis dahin 20-25% zeigte deutlich, dass Veränderungen in der Fertigung dringend nötig waren, um der Kundenzufriedenheit zuträgliche



Leistungen erbringen zu können. Flexibel auf den Markt reagieren und den hohen Ansprüchen der Kunden entsprechen zu können, war zentrale Voraussetzung für das Unternehmen, weiterhin erfolgreich am Markt zu operieren.

Gleichzeitig war und ist der Unternehmensführung sehr daran gelegen, ihren Mitarbeitern ein gesundheitserhaltendes Arbeitsumfeld zu schaffen, das, trotz des Hantierens mit schweren Materialien, die physische Unversehrtheit der Belegschaft langfristig nicht gefährdet. Diese Ambitionen haben letztendlich dazu geführt, dass der Geschäftsführer der Rudloff & Partner GmbH 2006 die Investition in eine CNC-Maschine der Marke Denver beschlossen und realisiert hat.

Durch den Einsatz moderner Steuerungstechnik ist die Maschine in der Lage, Werkstücke mit hoher Präzision und einer höheren Geschwindigkeit, als mechanisch gesteuerte Maschinen, auch für komplexe Formen, automatisch herzustellen. Die von den Kunden zur Verfügung gestellten Daten des herzustellenden Produkts werden unter Berücksichtigung einiger weiterer Faktoren wie Geometrie der Werkzeuge, Drehzahlen, Vorschüben, usw. in das CNC-Programm eingespeist. Bei der Verwendung von CNC-Maschinen kann häufig auf eine ständige Betreuung der Fertigung durch das Personal verzichtet werden, in vielen Serienfertigungen werden nur noch wenige Handgriffe direkt an den Maschinen erforderlich, da die Steuerungen ausreichend Möglichkeiten bieten, sogar die Qualitätskontrolle vollautomatisch in den Fertigungsprozess zu integrieren. Auch die Überwachung von Werkzeugverschleiß und -bruch verläuft vollautomatisch.

Der Einsatz einer solchen Werkzeugmaschine erforderte die Akzeptanz ebenso wie die Bereitschaft seitens der Mitarbeiter, die sich in diese moderne Technologie einarbeiten mussten. Mit der Einführung der Maschine erfolgte für die Mitarbeiter eine Ersteinweisung durch den Hersteller. Auch der Geschäftsführer nahm an der zweiteiligen und je einwöchigen Schulung teil. Die Unternehmensleitung erkannte, dass die Maschinisierung einer vom Grunde her handwerklichen Tätigkeit (Steinmetzerei) mit zunehmender Technologisierung ein Generationenproblem hinsichtlich der Akzeptanz als auch der Lernfähigkeit und -bereitschaft mit sich zieht. Dieser Problematik begegnet man bei Rudloff & Partner auf zwei Wegen:

Zum einen fördert und fordert der Geschäftsführer des Unternehmens, dass seine Mitarbeiter, bei Bedarf, regelmäßig durch externe Schulungen, bspw. bei den Lieferanten, für den richtigen Umgang mit den Materialien und deren Bearbeitung qualifiziert werden. Hierzu ist die Belegschaft u. a. auch nach Spanien gereist. Die hieraus entstehenden Kosten versteht der Geschäftsführer als Investition nicht zuletzt auch in motivationsfördernde Maßnahmen. Perspektiven der eigenen Weiterentwicklung in und mit dem Unternehmen werden bei

Rudloff & Partner großgeschrieben.

Ferner strebt es das Good Practice Unternehmen an, eine Balance zwischen Erfahrung und junger Neugier im Humankapital zu schaffen. Sukzessive wird der Mitarbeiterpool hierzu durch jüngere Mitarbeiter verstärkt. Um entsprechend, auch für die neusten technischen Entwicklungen, qualifiziertes Personal zu finden, engagiert sich die Geschäftsleitung im Förderverein der Steinmetzmeisterschule in Bayern und nimmt so direkten Einfluss auf die Ausbildungsinhalte der Lehrlinge. Aufgrund dieses Engagements wird schon heute der Umgang mit den computergesteuerten Anlagen vermittelt.

Jeden Freitag reflektiert der Geschäftsführer mit den Vorarbeitern die vergangene Arbeitswoche und plant mit Hilfe von Zielvorgaben die kommende. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass „alle an einem Strang ziehen“ und in die gleiche Richtung denken. Auch wenn Entscheidungen durch die Führung in der Regel autoritär getroffen werden, ist es dem Geschäftsleiter wichtig, die Probleme und Sorgen der Mitarbeiter zu kennen und gemeinsam mit ihnen nach geeigneten Lösungen zu suchen. Täglich beginnt er dazu seinen Arbeitstag mit einem Rundgang durch die Produktionshalle und führt mit jedem Mitarbeiter ein kurzes Gespräch, bei dem es auch gern um Privates gehen darf.

Die Rudloff und Partner GmbH hat es mit einer Größe von 12 Mitarbeitern geschafft, mehr als 5000 Kunden zu bedienen. Die Prozesse sind nach ISO 9001 definiert und festgeschrieben. Eine Auditierung ist ebenfalls bereits erfolgt und somit erwartet das Good Practice Unternehmen zeitnah die Ausstellung des entsprechenden Zertifikats. Die unternehmensinternen Strukturen haben dabei die nötige Stabilität gegeben, die beschriebene Flexibilisierungsmaßnahme erfolgreich umzusetzen.

Die Erfolgsfaktoren

- Qualifizierung der Mitarbeiter durch regelmäßige externe Schulungen
- Schaffung eines Mitarbeiterpools, der die nötige Balance zwischen Erfahrung und Lernbereitschaft erreicht
- Partizipative Einbindung der Mitarbeiter zur Stärkung des „Wir-Gefühls“
- Technische Funktionalität der Maschine

Verbesserungen und aktuelle Entwicklungen / Planungen

In einer dynamischen Umwelt gilt Innovativität allgemein als Voraussetzung zum Überleben von Organisationen. Insbesondere klein- und mittelständische



Unternehmen sehen sich einem solchen Veränderungsdruck gegenüber. Mit der Einführung der oben beschriebenen Lösung hat die Rudloff & Partner GmbH einen kontinuierlichen Anpassungs- und Flexibilisierungsprozess angestoßen um die Sicherung der Wettbewerbsstärke zu realisieren.

Maschinenbedingte Hard- und Softwareprobleme der aktuell genutzten CNC-Maschine führen nunmehr immer häufiger zu Produktionsausfällen auf der Anlage. Um auch zukünftig eine Balance aus Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen sicherzustellen, hat der Geschäftsführer einen Herstellerwechsel und somit den Kauf einer neuen CNC-Maschine, zum Jahresende 2011, beschlossen. Für diese Entscheidung hat sich das Unternehmen auch auf die Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten gestützt, in dem diese bei der Besichtigung von und Schulung für eine neue Maschine mit eingebunden wurden. Auf diese Weise konnten Bedenken hinsichtlich einer erneuten Veränderung in der Produktion abgebaut und Interesse für „Neues“ geweckt werden.

Weitere Informationen zum Unternehmen: www.rudloff-naturstein.de



Good Practice

IZM Polycast GmbH & Co. KG

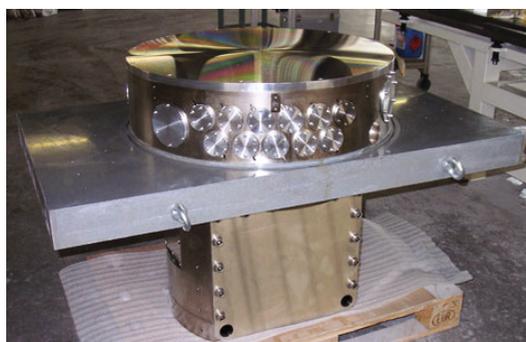
Netzwerk Hochleistungsverbundwerkstoffe/Composite
Sachsen-Anhalt

Einführung von Kleinstserien für ein kundenspezifisches Projektgeschäft

	Flexibilisierungsfeld	Flexible Marktstrategien
	Unternehmen	IZM Polycast GmbH & Co. KG
	Branche	Maschinen- und Gerätebau
	Mitarbeiter	10
	Produkte	Schwingungsarme Maschinenbetten

Das Good Practice Unternehmen

Das Unternehmen **IZM Polycast GmbH & Co. KG** wurde im Jahr 2000 als Einzelfirma von dem Geschäftsführer Dr.-Ing. Jürgen Bär gegründet und war dabei technologisch wie organisatorisch an die IFA-Gruppe angegliedert. 2008 wurde dann gemeinsam mit Dipl.-Kfm. Felix von Nathusius die GmbH & Co. KG gegründet. Während sich zuvor auch die Werkstatt des Unternehmens auf dem IFA-Gelände befand, erfolgte 2010 der Umzug von Haldensleben nach Magdeburg.



Die Philosophie der IZM Polycast GmbH & CO. KG ist eine intensive Zusammenarbeit mit den Kunden, um maßgeschneiderte Lösungen für Maschinenbetten aus Mineralguss mit höchster Qualität zu bieten. Die gezielte Entwicklung von Innovationen ist dabei das Ziel des Unternehmens.

IZM Polycast GmbH & Co. KG berät die Kunden durch werkstoffspezifisches Wissen, hinsichtlich der Umsetzbarkeit der Entwürfe zu den Maschinen-

gestellen und -komponenten der Kunden. Ein großer Bestandteil des Unternehmens Know-hows ist die Konstruktion der Formen und Lehren, welche mittels 3D-CAD berechnet und konstruiert werden. Die 10 Mitarbeiter der IZM Polycast GmbH & Co. KG arbeiten mit Werkstoffen, wie Quarzite und Granite, die ofengetrocknet sind. Diese Werkstoffe bieten hervorragende Eigenschaften für die Erfüllung der Anforderungen der kundenspezifischen Lösungen.



In enger Zusammenarbeit mit der TU „Otto von Guericke Universität“ in Magdeburg hat das Unternehmen große Erfahrungen im Arbeitsgebiet Mineralguss gesammelt. Das innovative, patentierte Mineralgussverfahren der IZM Polycast GmbH & Co. KG trägt den Namen „**BAERLIT®**“. Um zukünftig weitere Fortschritte in der Kombination von Harzen und Zuschlagstoffen zu machen, hält die Firma engen Kontakt zum Institut für Werkstoffwissenschaften IFQ in Magdeburg.

Die Ausgangssituation

Bei der Unternehmensumstrukturierung von einer Einzelfirma zur IZM Polycast GmbH & Co. KG in 2008 erforderte die wirtschaftliche Situation sowie die technologischen Anforderungen der Kunden eine klare strategische Ausrichtung des Unternehmens. „Vom Handwerksbetrieb hin zur Industrialisierung“ war zwischen den Gesellschaftern beschlossenes Ziel. Die vormals ausschließliche Konzentration auf kundenspezifische Projektentwicklung sollte zwar erhalten, aber durch eine wirtschaftliche Fertigung ergänzt werden. Das Erreichen der Technologieführerschaft, im Bereich des hochpräzisen Maschinenbaus und ein starkes Unternehmenswachstum mit einer Umsatzverdopplung bis 2013, waren die angestrebten Ziele.

Grundlage hierfür war es, mit dem Aufbau einer Kleinstserienfertigung das Unternehmen auszulasten und auf diese Weise die wirtschaftliche Basis zu schaffen, spezifische Einzelfertigungen im Rahmen von Projektgeschäften zu realisieren. Dieser Schritt von der Prototypenfertigung hin zur Kleinstserienfertigung (und weiterer Mengensteigerung im Zeitverlauf) sollte dem Unternehmen die nötige Kontinuität und somit Stabilität verschaffen, die erforderlich ist, um flexible Strukturen einzuführen, die für den Erfolg der IZM Polycast GmbH & Co. KG essenziell sind.

Erfolge und Ergebnisse

- Jährliches Wachstum von 20-30% seit 2008
- Kontinuierlicher Aufbau der Mitarbeiterschaft (heute: 10 Mitarbeiter)



- Technologieführerschaft im Prototypenbau im europäischen Wettbewerbsumfeld bildete die wirtschaftliche Basis für kundenspezifische Projekte
- Starke Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen

Die Good Practice Lösung

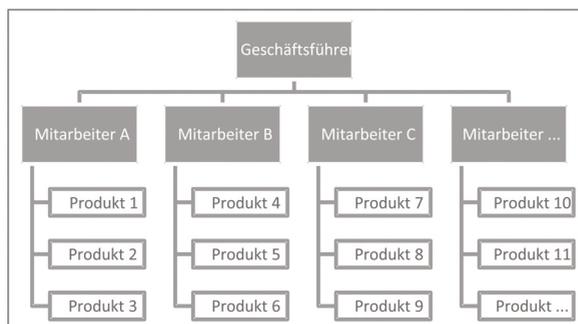
Der Prototypenbau stellt für die IZM Polycast GmbH & Co. KG ein Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb mit den vier Konkurrenzunternehmen in Europa dar. Hier hat das Unternehmen die angestrebte Technologieführerschaft erreicht. Das Aufwachsen des Geschäftsführers im familiären Handwerksbetrieb hat jedoch die Notwendigkeit aufgezeigt, die etwas starren traditionellen Strukturen des Handwerks aufzubrechen und das Ziel einer flexiblen industriellen Struktur mit IZM zu verfolgen.

Die Veränderungen im Verhalten am Markt waren notwendige Voraussetzung dafür, dass das Unternehmen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Flexibilität und Stabilität erreichen konnte. „Flexibilisierung durch Standardisierung“ – was sich zunächst widersprüchlich darstellt, erklärt sich damit, dass bei IZM die Einführung von Kleinserien erst die Grundlage für die Durchführung hochspezialisierter Einzelprojekte und damit eine **flexible Marktstrategie** darstellt.

Herausforderungen zeigten sich auf allen Unternehmens- und Organisationsebenen. Die besonderen Schwierigkeiten waren die Integration von fest definierten Aufgaben einer Serienfertigung in die durch ständig wechselnde Anforderungen (bedingt durch kundenspezifische Besonderheiten) gekennzeichnete Projektarbeit.

Das von den Gesellschaftern beschlossene Vorgehen und die Strategie fand große Akzeptanz in der Belegschaft. Dies war vor allem auch dadurch bedingt, dass die Unternehmensleitung erkannt hat, dass gesundes Wachstum der Firma lediglich unter Einbeziehung der Mitarbeiter möglich war. Das Motto „Wir arbeiten zusammen“ schärfte den gemeinsamen Blick nach vorn. Das hohe Maß an Mitarbeitermotivation im Unternehmen begründet sich auch mit den verbesserten Arbeitsbedingungen bei IZM. Durch die Einführung der Kleinstserienfertigung hat sich eine transparentere Planbarkeit der Arbeit mit flexiblen Arbeitszeiten entwickelt, bei denen die Mitarbeiter freiwillig bereit sind, Überstunden zu leisten, sollte dies notwendig werden. Gleichzeitig zeigt das Unternehmen viel Flexibilität zu Zeiten einer geringeren Auslastung.

Die Aufgabenverteilung erfolgt bei IZM personengebunden nach den jeweilig herzustellenden Produkten. Dabei teilt der Geschäftsführer, nach dem in der Grafik abgebildetem Prinzip, die entsprechenden Verantwortungs- und Kompetenzbereiche zu. Dieser Plan hängt, für alle Mitarbeiter jederzeit einsehbar, aus und wird täglich hinsichtlich Terminierung, Aufgabenerfüllung, und Zielerreichungsgrad aktualisiert.



In der tatsächlichen Umsetzung und Koordination der Arbeitsabläufe sind die Mitarbeiter frei. Da diese Verlagerung des Koordinationsaufwands auf die Belegschaft tatsächlich der Effizienz zuträglich ist, hängt maßgeblich vom guten Betriebsklima, der

zielorientierten Führung durch die Geschäftsleitung, sowie der hohen Einsatzbereitschaft eines jeden Einzelnen bei IZM ab. Das hohe Maß an Eigenverantwortung auf Seiten der Mitarbeiter führt jedoch auch zu Spannungen und Konflikten in Bezug auf die Nutzung von Ressourcen zur jeweiligen Aufgabenerfüllung.

Die Umsetzung dieser Flexibilisierungsmaßnahme erfolgte nach dem „trial and error“-Prinzip im Wege der Selbstorganisation und führte zu der in dem Diagramm dargestellten Vorgehensweise. Das durch die Good Practice erreichte Wachstum führt aber nun dazu, dass mit der Ebene Produktionsleiter eine weitere Hierarchieebene eingezogen werden muss. Dies erfolgt zum zweiten Halbjahr 2011.

Da der „Mineralgießer“ bislang nur als Fortbildungsberuf existiert, beschäftigt das Good Practice Unternehmen vor allem Werkzeugmacher, Maurer und Lackierer. Durch Training-on-the-Job sowie einer jährlichen, vom Geschäftsführer durchgeführten Schulung, erhalten diese die notwendigen Qualifikationen, die der Umgang mit den entsprechenden Materialien und Verfahren erfordert.

Die kundenorientierten Prozesse in der Produktion sind definiert und festgeschrieben. Das Unternehmen arbeitet aktuell in Anlehnung an die DIN ISO 9001 Norm. Den Kunden ist dieses Vorgehen wichtig, und sie überprüfen es deshalb einmal jährlich durch den Besuch der Produktionsstätte. Auch deshalb strebt das Unternehmen mittelfristig eine entsprechende Zertifizierung an.

Die finanzielle Steuerung des Unternehmens erfolgt durch die betriebswirtschaftliche Auswertung. Um diese aktuell zu halten, erfolgt monatlich eine Inventur, insbesondere auch in Hinblick auf die unfertigen Leistungen. Nur so kann die Geschäftsführung die tatsächliche Betriebsleistung messen und Fehlentwicklungen entgegensteuern. Aufgrund der Nähe zur IFA-Gruppe ist die Buchhaltung an die IFA ausgelagert. Wie in industriellen Betrieben dieser Größenordnung üblich, liegen die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse 3-4 Tage nach dem Buchungsschnitt vor. Damit ergeben sich ganz andere Möglichkeiten der betrieblichen Steuerung, als es in Unternehmen möglich ist, die ihre



Buchführung bspw. beim Steuerberater erledigen lassen. Diese Organisation ermöglicht auch im betriebswirtschaftlichen Bereich eine flexible Handlungsweise.

Auf dem Weg zum Ziel der Umsatzsteigerung bis 2013 ist eine Personalaufstockung nur im geringen Umfang geplant. Im Rahmen der Gesamtstrategie kann der Umsatzanteil im Bereich der Serienfertigung noch um 50% gesteigert werden. Dies kann sowohl über eine Anpassung der Preise nach oben, als auch über ein Mengenwachstum erreicht werden. Im Bereich der Projektentwicklung hat das Unternehmen in seiner derzeitigen Organisation seine Kapazitätsgrenze erreicht. Insgesamt hat das Unternehmenswachstum, auch in der Krise, deutlich gemacht, dass die gewählte Marktstrategie Erfolg versprechend ist.

Die Erfolgsfaktoren

- Wandlung in der Rechtsform des Unternehmens
- Flexibles Agieren am Markt
- Technologieführerschaft
- Motivierte Mitarbeiter

Verbesserungen und aktuelle Entwicklungen / Planungen

Die oben beschriebene produktbezogene Selbstorganisation der Mitarbeiter wird, mit zunehmender Mitarbeiterzahl schwieriger. Der Koordinationsaufwand bezüglich Maschinen- und Ressourcennutzung, sowie einer optimalen Kapazitätsauslastung wird immer größer und für jeden Einzelnen schwer überschaubar. Der Einsatz eines Produktionsleiters ab August 2011 soll eine weitere hierarchische Stufe zwischen der Unternehmensleitung und der Fertigungsmitarbeiter schaffen und auf diese Weise Abläufe in der Fertigung optimieren.

Weitere Informationen zum Unternehmen: www.izm-polycast.de



Good Practice

XENON Automatisierungstechnik GmbH

Netzwerk Präzisions- und Feinwerktechnik
Sachsen

Entwicklung eines IT-gestützten vorausschauenden Kapazitätsplanungstools

	Flexibilisierungsfeld	Arbeitsflexibilisierung
	Unternehmen	XENON Automatisierungstechnik GmbH
	Branche	Sondermaschinenbau
	Mitarbeiter	130
	Produkte	Maschinen & Anlagen zur Automatisierung von Fertigungsprozessen

Das Good Practice Unternehmen

Die **XENON Automatisierungstechnik GmbH** in Dresden projiziert, entwickelt und baut Maschinen und Anlagen für die Automatisierung von Fertigungsprozessen. Bereits bei der Gründung 1990 mit 11 Mitarbeitern konnte viel Erfahrung auf dem Gebiet des Sondermaschinenbaus eingebracht werden. Ein kontinuierliches Wachstum kennzeichnet seitdem das Unternehmen.

Weltweit schätzen Kunden aus den Branchen Automotive, Elektronik, Photovoltaik und Medizintechnik die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit der kundenspezifisch angepassten Produktionsanlagen aus dem Hause XENON. Die Kombination von innovativen Prozesslösungen mit der langjährigen Erfahrung im Anlagenbau ist dabei auch heute ein Schlüssel zum Erfolg. Die hohe Qualität der XENON-Automaten sichert das Unternehmen durch eine ständige Verbesserung der internen Abläufe in der Entwicklung und Fertigung. Seit dem Jahr 2000 ist das Managementsystem nach der Norm ISO 9001 zertifiziert.

Die Zahl der von 1990 bis 2010 ausgelieferten Maschinen beläuft sich auf über 900 Stück. Heute arbeiten bei XENON 130 Mitarbeiter, davon 65 Hoch- und Fachschulabsolventen, 65 Facharbeiter sowie 7 Auszubildende. 2010 konnte ein Umsatz von 12,5 Mio. € generiert werden. Der Exportanteil belief sich dabei auf rund 15%.

Die Ausgangssituation

In der Vergangenheit war es nur schwer möglich, vorausschauend abzusichern, dass die kundenspezifischen Aufträge sicher innerhalb der vertraglich definierten Lieferzeit abgearbeitet werden konnten. Grund dafür war vor allem, dass es keinen ausreichenden Überblick (in Form von Kennzahlen) über die aktuelle und zukünftige Kapazitätsauslastung im Unternehmen gab. Dies machte es sehr schwierig, den Kunden gegenüber in der Angebotsphase schnell klare und verlässliche Aussagen zu den Lieferzeiten zu machen. Deshalb hat sich die XENON Automatisierungstechnik GmbH das Ziel gesetzt, die Liefertreue signifikant zu verbessern.

Mitarbeiter des Unternehmens machten im Rahmen des KV-Prozesses den Vorschlag, ein Tool zu entwickeln, welches eine bessere Planung zulässt, die Prozessabläufe noch transparenter macht und damit auch eine Überlastung der Belegschaft mit außerplanmäßigen Überstunden weitestgehend vermeidet.

Erfolge und Ergebnisse

- Grafische Darstellung der aktuellen und vorausschauenden Kapazitätsauslastung im gesamten Unternehmen (in allen Abteilungen)
- Nutzung der intranetbasierten und firmenübergreifenden Kommunikationsplattform zur Entwicklung und kontinuierlichen Verbesserung des Werkzeuges „Kapazitätsplanung“
- Ermöglichung der Ressourcenplanung hinsichtlich zukünftig benötigter Fachkräfte, Aushilfskräfte und des Kooperationsbedarfes
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch eine hohe Liefertreue
- Steigerung der Motivation der Mitarbeiter durch eine bessere individuelle Gestaltung der Work-Life-Balance

Die Good Practice Lösung

Die Leitung der XENON Automatisierungstechnik GmbH hat die kritischen Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter bezüglich des teilweise extrem hohen Termindrucks in einzelnen Projekten angenommen und im Rahmen einer Betriebsversammlung öffentlich zugesagt, Lösungsmöglichkeiten zu prüfen und nachhaltig Abhilfe zu schaffen. Es zeigte sich die Notwendigkeit der Entwicklung eines IT-gestützten vorausschauenden Kapazitätsplanungstools, um den Anforderungen einer effektiven **Arbeitsflexibilisierung** gerecht werden zu können.

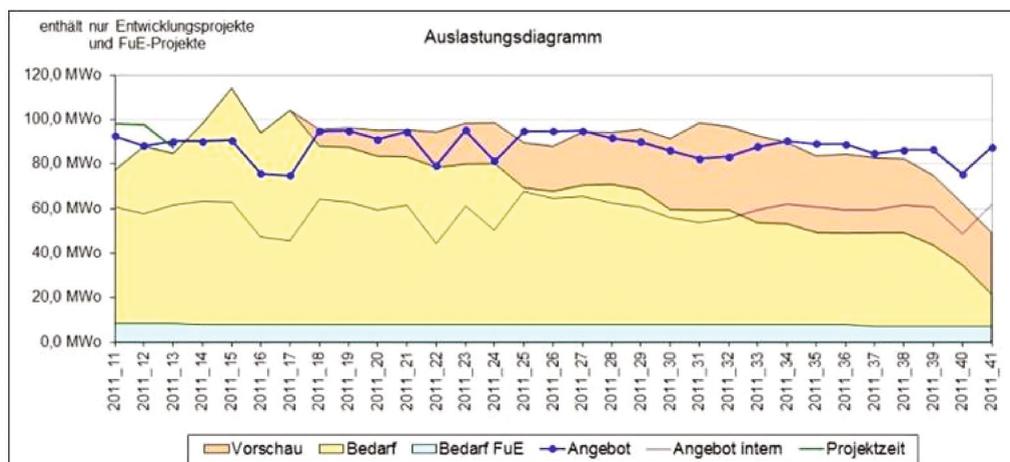


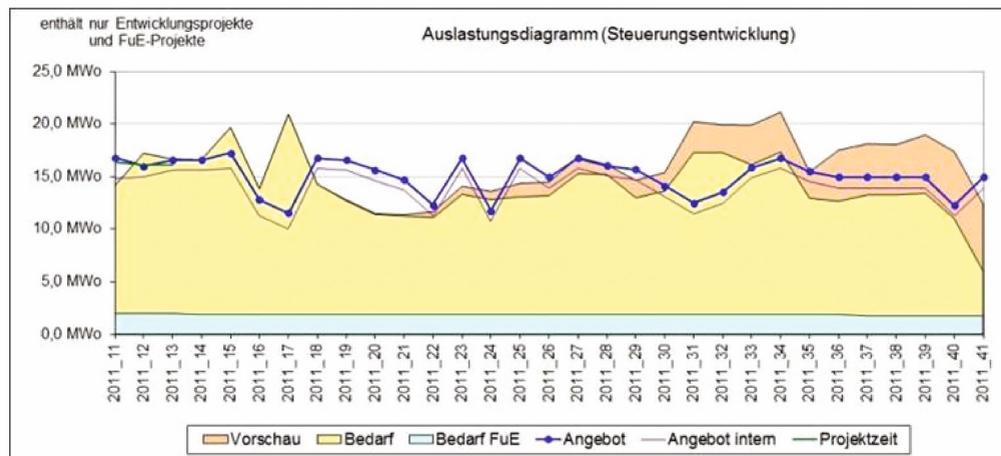
Die Kommunikation auf Führungsebene ergab, dass das Tool, neben der klassischen Ressourcenplanung, so zu entwickeln sei, dass es auch als vorausschauendes Führungswerkzeug einsetzbar ist. Dies entsprach dem Ansinnen des Geschäftsführers, die Verantwortung für die Steuerung des operativen Geschäfts noch stärker den Führungskräften in die Hände zu geben, um sich mehr um die zukunftsorientierte Ausrichtung des Unternehmens kümmern zu können.

Sämtliche Einzelinformationen, die für die Entwicklung des Tools benötigt wurden, waren in unterschiedlichen Datenbanken des Unternehmens bereits vorhanden. Diese wurden projektbezogen zusammengefasst und mit einem Meilensteinverteilungssystem gekoppelt. Somit wurde ein Planungs- und Steuerungswerkzeug geschaffen, welches die operative Führungsebene der Strukturleiter nicht nur in ihrer Arbeit unterstützte, sondern diese vor allem wesentlich erleichterte.

Durch die Initiierung und Dynamisierung eines Lernprojektes wurde die intranetbasierte und firmenübergreifende Kommunikationsplattform genutzt und damit begonnen, die betriebsinterne Kapazitätsplanung aufzubauen. Dafür wurden zuerst Prototypen der Kapazitätsplanung in Excel erstellt. Die Realisierung des Tools führte dann dazu, dass die Lösung zum Bestandteil eines weiterführenden und auf die Belange eines Automatisierungstechnik herstellenden Unternehmens zugeschnittenen Projektmanagements wurde. Dabei liegt die Datenpflege (IST-Stand) hauptverantwortlich bei den Strukturleitern. Zugriffsmöglichkeiten auf die Kapazitätsplanung für die weitere Belegschaft wurden nahe den Arbeitsplätzen geschaffen.

Auf diese Weise erfolgte eine „bewusste“ Auseinandersetzung mit dem Projekt und seinem Realisierungsstand. Es wurde eine Transparenz für alle Mitarbeiter geschaffen, die für eine gesteigerte Flexibilität des Unternehmens ausschlaggebend war.





Der wöchentlich stattfindende „Montagsreport“ der Führungskräfte hat sich vom „Terminabhaken“ hin zum „Reflektieren von Inhalten“ entwickelt. Der Sprung von der rationalen zur emotionalen Ebene führte zur Stärkung der personalen Kompetenz der Führungsmitarbeiter (Selbstkontrolle durch Blick in den Spiegel) und erhöht somit die Treffsicherheit der zu fällenden Entscheidungen.

Gleichzeitig stieg durch eine transparente Arbeitszeitplanung die Motivation der Mitarbeiter: Sie können im Rahmen ihrer Möglichkeiten in den Projektablauf eingreifen, ihre Arbeitszeit anpassen und somit Familie und Beruf besser in Einklang bringen.

Die Erfolgsfaktoren

- Möglichkeit zur frühzeitigen Maßnahmenplanung (Verringerung/Erhöhung) der Bearbeitungskapazität in den Projekten (z. B. durch Leiharbeit oder Kooperationen)
- Möglichkeit zur frühzeitigen Aufdeckung möglichen Fachkräftemangels im weiteren Wachstum des Unternehmens und somit die Chance, diese rechtzeitig vom Markt zu beschaffen.

Verbesserungen und aktuelle Entwicklungen / Planungen

Die Plattform zur Ressourcenplanung wird stetig verbessert und auf die Bedürfnisse des Unternehmens weiter optimiert.

Ferner ist die Ergänzung einer mitarbeiterbezogenen Aufgabenplanung angedacht. Die Professionalisierung kann später mit einer Portierung des Tools in eine Supply-Chain-Management-Software weiter vorangetrieben werden.

Weitere Informationen zum Unternehmen: www.xenon-dresden.de



Good Practice

STEP Sensortechnik und Elektronik Pockau GmbH

Netzwerk Präzisions- und Feinwerktechnik

Sachsen

Überbetriebliche Zusammenarbeit und Integration der eigenen Mitarbeiter fördern, um neue Marktchancen zu nutzen

	Flexibilisierungsfeld	Überbetriebliche Zusammenarbeit, Arbeitsflexibilisierung
	Unternehmen	STEP Sensortechnik und Elektronik Pockau GmbH
	Branche	Sensornahe Elektronik
	Mitarbeiter	20
	Produkte	Strahlungsmessgeräte, miniaturisierte Strahlungsquellen

Das Good Practice Unternehmen

Die **STEP Sensortechnik und Elektronik Pockau GmbH** wurde 1993 gegründet. In Fortführung der langjährigen Erfahrung und Tradition in der Entwicklung und Fertigung von Kernstrahlungsmess- und Brandmelde-technik des ehemaligen Betriebes ROBOTRON Messelektronik Dresden, Werk 2 Pockau, wurden seitdem das Erzeugnisprogramm sowie das Leistungsprofil kontinuierlich erneuert und erweitert.

Heute beschäftigt das Unternehmen 20 Mitarbeiter und blickt auf mehr als 45 Jahre Erfahrung in der Entwicklung, Konstruktion und Produktion von Sensoren und Detektoren, sowie sensornaher Elektronik zurück.

Das gegenwärtige Leistungsspektrum der STEP GmbH umfasst die Entwicklung, Fertigung und den Vertrieb von Sensoren, Baugruppen und Systemen zur Messung und zum Nachweis von Alpha-, Beta- und Gammastrahlung sowie Röntgenstrahlung, gefährlichen chemischen Substanzen oder anderen physikalischen Größen. Von der Entwicklung über die Konstruktion bis hin zur Fertigung realisiert STEP dabei kundenspezifische Lösungen von elektronischen und mechanischen Baugruppen, Geräten und kompletten Systemen. Dabei finden die Produkte und Dienstleistungen vor allem Anwendung in der Medizin und Nuklearmedizin, der Strahlen- und Umweltmesstechnik, in der Brandwarn- und Gefahrmeldetechnik sowie beim Recycling und der Entsorgung von radioaktiven Stoffen.



Ausgewählte Produkte Anwendungsbereiche

IONENMOBILITÄTSSPEKTROMETER (IMS)

Mobiles Gasanalyse-System zur Abluft- und Prozesskontrolle sowie Umweltanalytik.

- Nachweis von Drogen und Arzneimitteln
- Nachweis toxischer und gefährlicher Stoffe
- Umweltschutz, Emissionsüberwachung
- Lebensmittelanalytik
- Überwachung von Arbeitsplätzen
- Medizinische Diagnostik

Versch. ORTSDOSIMETER

Gerät zur Messung von Röntgen-, Gamma- und Betastrahlung.

- Strahlenschutzmessgerät für medizinische und technische Bestrahlungseinrichtungen
- Ortsdosismessungen in Kernkraftwerken, Radionuklidlaboratorien sowie nuklearmedizinischen Abteilungen

Intelligentes DOSISLEISTUNGSMESSSYSTEM

Intelligentes Messsystem zur Erfassung und Anzeige von Dosis und Dosisleistung für medizinische und allgemeine Anwendungen mit PC-Auswertung der erfassten Daten.

- Überwachung von Patienten in der nuklearmedizinischen Radio-Jod-Therapie
- Raum- und Prozessüberwachung von Laboratorien und Kernkraftwerken
- allgemeine Überwachungsfunktionen bei der Herstellung von Radionukliden u.ä.

Versch. miniaturisierte STRAHLENQUELLEN

- verschiedene medizinische Therapien

Mit der Spezialisierung auf Strahlenmessung auf den verschiedensten Anwendungsgebieten agiert die STEP GmbH in einer Nischen-Branche, die sich durch kleine Losgrößen bei gleichzeitig hohem Spezialisierungsbedarf auszeichnet. Um die Entwicklung innovativer Produkte und Systemlösungen zu realisieren und somit den individuellen Kundenanforderungen gerecht zu werden, kooperiert das Unternehmen mit zahlreichen Hochschulen und wissenschaftlichen Institutionen. Dabei können eigene Testreihen in den unternehmenseigenen Anlagen durchgeführt werden.

1994 konnte STEP einen hohen Imagegewinn durch die Komplettausstattung der Zollverwaltung der BRD mit Taschenradiometern erlangen. Medizinische Einrichtungen weltweit sind Abnehmer für intelligente Dosisleistungsmesssysteme. Derzeit kommt das Unternehmen auch der großen Nachfrage nach Personendosimetern zur Überprüfung von importierten Waren in Kartons und Containern aus Japan nach.

Auf Grundlage einer vom Sächsischen Landesamt für Umwelt und Geologie erteilten Umgangsgenehmigung führt die STEP GmbH die fachgerechte Reststoffverwertung / Entsorgung von radioaktiven Stoffen, insbesondere von funktionsbedingten Strahlenquellen und Prüfstrahlern, aus. Damit ist das Unternehmen in der Lage, in einer eigenen Anlage, die radioaktiven Reststoffe aufzubereiten und der Wiederverwendung zuzuführen.

Die Ausgangssituation

Die STEP Sensortechnik und Elektronik Pockau GmbH operiert in einer Nische mit hohem internationalem Konkurrenzdruck und wird, durch die Entwicklung von Strahlentherapiegeräten, gleichzeitig zur direkten Konkurrenz für lang etablierte, strahlenlose Verfahren der Medizin. Durch den Wegfall von Schlüsselaufträgen in den USA und Asien musste das Unternehmen 2009 - 2010 einen Umsatzeinbruch von ca. 40% verkraften. Dieser war nicht vollständig auf die direkte Branchenkonkurrenz zurückzuführen, sondern entstand auch durch Entwicklungsleistungen des Unternehmens für einen Kunden, der die Fertigung des Produktes dann jedoch, aus Kostengründen, in Asien in Auftrag gab.

Das langjährig aufgebaute Know-How im Umgang mit und der Nutzung von Strahlungen und Strahlenmessungen (durch eigene physikalische Messstrecken) für Forschung, Entwicklung und die Anwendung in der Praxis, war die Basis, um der Notwendigkeit einer verbesserten Reaktionsfähigkeit auf den Markt gerecht zu werden.

Trotz des hohen Kostendrucks und Überkapazitäten in F&E, mussten Maßnahmen ergriffen werden, damit der zunehmenden Nachfrage aus verschiede-



nen Bereichen der Medizin, des Militärs und des Umweltschutzes (Recycling) nachgekommen werden konnte.

Diesem Anspruch zu genügen, bedeutete ein hohes Maß an Flexibilität. Aufgrund dessen setzte die Geschäftsführung den Schwerpunkt auf Produktdifferenzierungen und -innovationen, sowie eine inhaltliche und personelle Neuausrichtung der Entwicklung, der Fertigung und des Vertriebs.

Erfolge und Ergebnisse

- Umsatzstabilisierung konnte erreicht werden
- Verbesserte Auslastung der Produktionsmittel
- Neue Forschungsprojekte mit entsprechend zweckgebundenen Finanzierungsmitteln
- Neue Produkte und Produktvarianten
- Personal: Umstrukturierung und Aufgabenneuverteilung
- Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit durch verbesserte Aufgabenzuordnungen

Die Good Practice Lösung

Kleine Losgrößen und kleine Margen hätten erweiterte Investitionen in Forschung und Entwicklung bei der STEP GmbH nicht auslösen können. Damit stellten Fördermittel die Grundlage für die Weiterentwicklung von Produkten des bestehenden Portfolios als auch für innovative Neueinführungen dar. Um neue Marktchancen nutzen zu können, zeigte sich eine **überbetriebliche Zusammenarbeit** als **flexible Marktstrategie** als Lösung. Die langjährige Netzwerkarbeit mit Kooperationspartnern aus F&E (Hochschulen und andere wissenschaftliche Institutionen) als Voraussetzung für eine unkomplizierte und zielführende Zusammenarbeit.

Der geschäftsführende Gesellschafter, Herr Dr. Werner Schüler, löste den Impuls zur Bildung einer Projektgruppe aus, die sich aus ihm selbst, dem stellvertretenden Geschäftsführer, sowie einem externen Beraterteam zusammensetzte. Ausgehend von der Ausgangssituation wurde ein externes Beraterteam in die Projektgruppe mit einbezogen, damit ihre Erfahrungen und Kenntnisse bei den anstehenden Fragen und Erfordernissen zur weiteren Nutzung und Ausbau der Flexibilisierungsfaktoren, durch Lösungsvorschläge mit genutzt werden können. Über Netzwerkpartner des Beraterteams wurde z.B. der Kontakt zu Forschungsteams der TH Magdeburg hergestellt, die dem Unternehmen wichtige Hinweise und Anregungen zum Materialeinsatz für neue Forschungsvorhaben geben konnten. Die Zusammenarbeit gibt sehr

gute Impulse für die Unterstützung des Unternehmens bei der Forschung und Entwicklung neuer Produkte. Themenbezogen wurden (und werden bis heute) operativ weitere Fachspezialisten und Forschungspartner aus dem Netzwerk mit einbezogen.

Produktpolitisch erfolgte eine Fokussierung auf Produkte mit guten Marktchancen. Somit wurde ein Schwerpunkt auf die Weiterentwicklung des Ionenmobilitätsspektrometers (IMS) (s.o.) gelegt, dessen kundenspezifischer Abverkauf mittlerweile weltweit realisiert wird. Hierfür war jedoch Flexibilität hinsichtlich der Kapazitätsauslastung nötig, was die Flexibilisierung und Steuerung der Arbeitsorganisation in hohem Maße erforderlich machte:

1999 wurde die STEP GmbH nach ISO 9001:2000 zertifiziert. Ohne die Einführung der ISO und die jährlichen erfolgreichen Wiederholungszertifizierungen hätte das Unternehmen keine Markt- bzw. Absatzchancen gehabt, da insbesondere die ausländischen Kunden ein Zertifizierungsprädikat für den Kauf der Produkte voraussetzen. Die Durchführung und Anwendung der Normen der ISO erfordern kontinuierliche Verbesserungsprozesse und eine ständige Qualitätssicherung in der Forschung, Entwicklung und Produktion von Produkten bis zur Marktreife. Die immer bessere Sicherung einer qualitätsgerechten Fertigung durch eine breite Einbeziehung der Mitarbeiter in diesem Prozess war der Garant für die hohe Akzeptanz, die STEP auf dem nationalen und internationalen Markt erlangen konnte. Der Geschäftsführer lebt die Führung des Unternehmens sehr beteiligungsorientiert und integriert die Mitarbeiter und Führungskräfte.

Am Anfang einer jeden Arbeitswoche werden, im Rahmen eines gemeinsamen Frühstücks aller Mitarbeiter und des Geschäftsführers, Verfahrensanweisungen, Forschungs- und Fertigungsschwerpunkte kommuniziert. Hierzu werden die Zielvorstellungen der Leitung direkt mit den betroffenen Personen besprochen und abgestimmt. Eine nach den Erfordernissen entsprechend breite Einbeziehung der Führungskräfte und Mitarbeiter wird angestrebt um allen Belegschaftsmitgliedern die Möglichkeit einer ganzheitlichen Sicht auf die Wochenziele zu ermöglichen. Die Mitarbeiter erhalten wöchentlich konkrete Aufträge über eine Auftragsbegleitkarte, in der Umsatz-Qualitäts- und Zeitvorgaben, zur Realisierung für jeden Mitarbeiter, enthalten sind.

Die Zwischeneinschätzungen und die Endauswertung werden themenbezogen mit den jeweiligen Führungskräften und Mitarbeitern durchgeführt und schriftlich dokumentiert. Dieses Verfahren ist bei den Mitarbeitern voll akzeptiert und fördert, durch die Partizipationsmöglichkeiten am Vorschlags- und Verbesserungswesen, die Motivation ebenso wie Einsatzbereitschaft für das Unternehmen.



Die STEP GmbH unterstützt diese Prozesse der Arbeitsorganisation durch, auf das Unternehmen individuell regelmäßig angepasste, EDV-Systeme. Neben Auftrags- und Warenwirtschaft, Fakturierung, Finanzbuchhaltung und Controlling werden auch sämtliche oben beschriebenen Wochenzielvorgaben, Zwischenanpassungen und Endauswertungen auf Basis einer, nach den spezifischen Bedürfnissen des Unternehmens, eigenentwickelten Software erfasst. Auf diese Weise ist sowohl eine quantitative als auch qualitative Erfassung der Unternehmensprozesse ermöglicht worden. Produktivitätsmessung und Zielgraderreichung sind wöchentlich auswert- und abrufbar und ermöglichen eine zeitnahe Aufdeckung von Ablaufschwachstellen oder anderer komplexer Probleme, die sich aus nicht erreichten Ergebnissen ableiten lassen. Die regelmäßige direkte Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist dabei eine entscheidende Komponente, Zielvorgaben und deren Erreichung realistisch zu bewerten.

In dem gebildeten Kernprojektteam erfolgt eine Bewertung der jeweiligen Ergebnisse auf oberer Führungsebene anhand z.B. von Umsatz-, und Qualitätskennzahlen, den punktuell eingesetzten Befragungen in Auswertung der Auftragsbegleitkarte und den dazu wöchentlich durchgeführten Mitarbeitergesprächen. Hier wird überprüft, ob das Erreichte auch das Erreichbare ist. In den Projektbesprechungen werden eingeleitete Maßnahmen kontrolliert und neue Festlegungen hinsichtlich zu realisierender Maßnahmen getroffen.

Auf diese Weise ist es dem Unternehmen gelungen, die internen Unternehmensprozesse optimal zu erfassen und regelmäßig zu überprüfen. Die Ressourcenallokation (Finanzen und Mitarbeiter) erfolgt zielgerichteter, was die Grundlagen für die erfolgreiche Kooperation in Forschung und Entwicklung sind und die Voraussetzungen schafft, Innovationen und Produktdifferenzierungen in der Fertigung optimal umzusetzen. Diese Bedingungen sorgen für einen erhöhten Grad an Flexibilität – Voraussetzung für die STEP GmbH, den sich ständig verändernden Marktbedingungen Rechnung zu tragen.

Die Erfolgsfaktoren

- Verständnis aller Beteiligten und ein damit einhergehendes Begreifen der Entscheidungen durch die Geschäftsführung
- Förderung des Querschnittdenkens
- Offene Unternehmenskultur
- Pflege der langjährigen Netzwerkpartnerschaften

Verbesserungen und aktuelle Entwicklungen / Planungen

Zukünftig sollen weitere neue Forschungsthemen in die Produktion übergeleitet werden. Dabei ist auch die Sicherung der Qualifikationen der Mitarbeiter ein entscheidender Faktor, die durch den Besuch einer Berufsakademie für ausgewählte Mitarbeiter realisiert werden soll.

Auch im Zuge der Personalentwicklung in der mechanischen Fertigung, werden die Kooperationen mit den Netzwerkpartnern genutzt:

Industrieelektronik-Lehrlinge der TU Chemnitz bekommen im Rahmen eines Praktikums erste Kontakte zum Unternehmen STEP und damit werden Möglichkeiten für das Unternehmen eröffnet, neue Mitarbeiter zu akquirieren und langfristig zu binden, die, bezüglich der spezifischen Anforderungen, unternehmensintern gefördert und entwickelt werden können.

Diese Maßnahmen sollen helfen, das Humankapital den unternehmensspezifischen Anforderungen nach zu entwickeln und somit eine stabile Größe zu schaffen, die weitere Flexibilisierungsmaßnahmen trägt.

Weitere Informationen zum Unternehmen: www.step-sensor.de



Good Practice

Neumann & Co. Wasserzähler Glaubitz GmbH

Netzwerk Präzisions- und Feinwerktechnik

Sachsen

Schnelle Reaktion auf die Wirtschaftskrise unter Einbezug eines erweiterten Führungskreises und der Mitarbeiter

 Neumann & Co. Firmengruppe	Flexibilisierungsfeld	Flexible Arbeitsorganisation / Arbeitsflexibilität
	Unternehmen	Neumann & Co. Wasserzähler Glaubitz GmbH
	Branche	Herstellung von Armaturen
	Mitarbeiter	28
	Produkte	Wasserzähler und andere Geräte zur Verbrauchsbestimmung

Das Good Practice Unternehmen

Sehr gute Marktkenntnis im Bereich Wasserzähler führten im Jahre 1995 zur Gründung der Firma **Neumann & Co Wasserzähler Glaubitz GmbH** durch Werner und Barbara Neumann. Das Kerngeschäft der Firma umfasst die Herstellung und den Export (80% vom Umsatz) von Wasserzählern sowie anderer Messgeräte zur Verbrauchsbestimmung von Energieträgern ins Baltikum und nach Russland, in die Ukraine, nach Südafrika und Mexiko. In diesen Ländern agieren Service- und Vertriebsfirmen, die den Einbau der Wasserzähler beim Kunden realisieren. Reparatur und Regenerierung dieser Geräte sind ein selbstverständlicher Service des Good Practice Unternehmens. Zur Eichung von Wasserzählern Qn 1,5 bis Qn 15 m³/h betreibt die Neumann & Co. Wasserzähler Glaubitz GmbH die "Staatlich anerkannte Prüfstelle für Messgeräte für Wasser WR 10".

Die Ausgangssituation

Die Wirtschaftskrise hat in den Jahren 2009 und 2010 die wirtschaftliche Situation der Neumann & Co. Wasserzähler Glaubitz GmbH stark getroffen. Deutliche Umsatzeinbußen waren die Folge. Trotz Nutzung von Kurzarbeit konnten die Fixkosten nicht proportional zur Umsatzreduzierung gesenkt werden. Konsequenz hieraus war eine entsprechend angespannte Liquiditätssituation.



Umsatzentwicklung:

	2007	2008	2009	2010	Plan 2011	Geplante Entwicklung (2011 zu 2010)
Umsatz (Mio €)	3,5	4,2	2,2	2,4	2,9	121%
Anzahl Mitarbeiter	40	35	27	29	28	97%

Um als Unternehmen dennoch weiterhin erfolgreich und flexibel am Markt agieren zu können, mussten Wege zur Umsatz- und Ergebnissteigerung gefunden werden. Auch waren Maßnahmen zu Organisationsoptimierung notwendig. Im Mittelpunkt standen hierbei insbesondere die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation einerseits und die Erhöhung der Arbeitsflexibilität andererseits.

Zur Problematik, die die Wirtschaftskrise mit sich brachte, kam die anstehende Unternehmensnachfolge. Der Firmengründer und -lenker, Herr Werner Neumann, strebte an, die Firmennachfolge über ein erweitertes Führungsteam rechtzeitig in die Wege zu leiten und seine Nachfolger langfristig auf die Unternehmensführung vorzubereiten.

Erfolge und Ergebnisse

- Reduzierung der Personalkosten um 43 % innerhalb eines Geschäftsjahres
- Senkung des Materialaufwands um 37 % innerhalb eines Geschäftsjahres
- Sukzessive Einbindung eines erweiterten Führungskreises in strategische Entscheidungen
- Verstärkte Nutzung von Gleitzeit, Schicht- und Teilzeitarbeit sowie Tätigkeitserweiterungen, Job-Rotation und Verbesserungen der Team- und Gruppenarbeit zur Arbeitsflexibilisierung
- Die im Ergebnis der Wirtschaftskrise notwendige Kurzarbeit hat die Mitarbeiterzufriedenheit nicht negativ verändert – die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung ist erhalten geblieben.

Die Good Practice Lösung

Das Good Practice Unternehmen wurde seit 1995 vom alleinigen Geschäftsführer und Gesellschafter, Herrn Neumann, geführt und operativ geleitet. Die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise einerseits und die anstehende

altersbedingte Nachfolgeregelung andererseits, waren Veranlassung den Führungskreis zu erweitern. In den Jahren 2009/2010 wurden Frau Timofeev und Herr Hackel sukzessive in Strategieentscheidungen eingebunden. In mehrfachen Diskussionen – unter Mitwirkung eines externen Moderators – wurden neben der Unternehmensorganisation insbesondere Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Produkte und Märkte beurteilt. Das im schwierigen Umfeld der Krisenjahre aufgebaute Leitungsteam bewertet kontinuierlich die wirtschaftliche Lage und trifft Entscheidungen zu Marktstrategien, Leistungen, Finanzierung und Investitionen nun gemeinsam.

Ausgehend von den Rahmenbedingungen der Wirtschaftskrise bestand im Unternehmen ein Konsens darüber, dass dem Umsatzrückgang nicht nur mit Sparmaßnahmen begegnet werden durfte. Ein sinnvoller Ausbau des Liefer- und Leistungsumfangs war als ergänzender Schritt unabdingbar. Deshalb wurden im nun erweiterten Führungsteam über Maßnahmen zur Erhöhung der „intelligenzintensiven Produkte“ wie Fernauslesung, Bau neuer Prüfstände, Weiterentwicklung der Messkoffer und anderer Leistungen entschieden.

Die erforderlichen markt- und organisationsbezogenen Maßnahmen wurden vom Geschäftsführer, Herrn Neumann, erarbeitet und nach Diskussion mit dem Führungsteam kooperativ umgesetzt. Unterstützt wurde das Unternehmen dabei von Beratern des RKW Sachsen. Die Geschäftsführung und die beteiligten Führungskräfte waren sich ihrer Verantwortung bewusst, dass die zum Teil dramatisch veränderten Markt- und Rahmenbedingungen aktive Entscheidungen und Reaktionen erforderten.

Zur Flexibilisierung der Arbeitsorganisation wurden eine Vielzahl von individuellen Gesprächen und Diskussionen in den Mitarbeiterteams geführt. Ziel war die Herbeiführung der „Einsicht in die Notwendigkeit“ der geplanten Flexibilisierungsmaßnahmen. Die über Jahre weitgehend konstante Belegschaft war und ist die Basis für Achtung und Vertrauen zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern. Die Entscheidung zur Kurzarbeit, als ein Instrument zur Krisenbewältigung, wurde kommuniziert, verstanden und akzeptiert. Durch die konsequente Einbeziehung aller Beteiligten wurde sichergestellt, dass diese an einem Strang ziehen und die Maßnahmen gemeinschaftlich angepackt werden.

Neben der Kurzarbeit, als temporärem Instrument, mussten weitere, nachhaltige Veränderungen in der Arbeitsorganisation umgesetzt werden. Die Arbeitszeit und der Einsatz der Mitarbeiter musste deutlich flexibler gestaltet werden, um den geänderten Marktanforderungen und den Erfordernissen, die neue Produkte und Leistungen mit sich brachten, gerecht werden zu können. Zu diesem Zweck wurde ein ganzes Bündel von Maßnahmen initiiert. Zur Arbeitszeitflexibilisierung wurde die Nutzung von Gleitzeit, Schicht- und Teil-



zeitarbeit ausgebaut. Die vorhandene Regelung zu Arbeitszeitkonten wurde sowohl hinsichtlich des Anwenderkreises als auch des anhäufbaren Stundenvolumens erweitert. Dies ermöglicht dem Unternehmen eine wesentlich flexiblere Reaktion auf Zeiten mit hoher bzw. niedriger Auslastung. Auch die Einsetzbarkeit der Mitarbeiter musste flexibilisiert werden. Es wurde die Bereitschaft geweckt, aktiv bei Maßnahmen zur Tätigkeitserweiterung und Job-Rotation (Tätigkeits- und Aufgabenwechsel) mitzuwirken. Die Optimierung der Team- und Gruppenarbeit im Unternehmen war ein weiterer Flexibilisierungseffekt.

Neben den erläuterten Maßnahmen gab es eine Reihe weiterer Schritte zur Krisenbewältigung:

- Zur Senkung der Exportabhängigkeit wurden mit bedeutenden deutschen Firmen Verträge zur technischen Zusammenarbeit und Nutzung von Vertriebswegen geschlossen.
- Die Software für Buchhaltung, Einkauf und Konstruktion wurde weiterentwickelt und Prozesse optimiert.
- Einkaufsoptimierungen (z.B. Losgrößenoptimierung, Kauf in Niedriglohnländern) führten zu deutlichen Senkungen der Materialkosten.

In diesem Prozess haben die Führungskräfte und Leistungsträger zunehmend Verantwortung übernommen und das „Wir-Gefühl“ im gesamten Unternehmen gefestigt. Durch gemeinsame Diskussion wurde ein Verständnis bei allen Beteiligten erzeugt, dass veränderte Rahmen- und Marktbedingungen kontinuierlich in betriebliche Aktivitäten und Maßnahmen umgesetzt werden müssen. Als ein Ergebnis wurde die Kommunikationsfähigkeit auf allen Ebenen deutlich gestärkt.

Die Erfolgsfaktoren

- Offenheit des Geschäftsführers einen erweiterten Führungskreis in die Entscheidungsfindung einzubeziehen.
- Aktive Integration der Mitarbeiter in die Maßnahmen zur Krisenbewältigung.
- Den Optimismus des ganzen Teams durch eine gemeinsame Herausforderung stärken.
- Gebündelter Einsatz einer Vielzahl von Instrumenten und Maßnahmen zur Arbeitsflexibilität und Arbeitsorganisation auf allen Unternehmensebenen.

Verbesserungen und aktuelle Entwicklungen / Planungen

Als Herausforderungen der nächsten Zeit gilt es, das wissenschaftlich-technische Niveau der Erzeugnisse in Zusammenarbeit mit vertraglich gebundenen Kooperationspartnern und akademischen Einrichtungen kontinuierlich weiterzuentwickeln. Hervorzuheben ist der Ausbau der Beziehungen innerhalb des „TGZ – Technologie- und Gründerzentrums Glaubitz“. Es ist gelungen mit einer innovativen Firma Verträge abzuschließen, die das Pilotprojekt „Produktentwicklung und Produktion von multifunktionalen Heizflächen basierend auf elektrisch leitfähigen Polymer- oder Naturfasern“ ermöglichen. Die hier zu entwickelnden Anwendungsfälle und Produkte verringern deutlich die zu hohe Exportabhängigkeit und sichern ein intelligenzintensives Produktportfolio. Zudem gilt es den begonnenen Prozess der Stabilisierung des Teams aus Geschäftsführung, Führungskräften und Leistungsträger fortzuführen. Dazu ist unter anderem die Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern punktgenauer vorzubereiten und durchzuführen. Eine weitere Flexibilisierung und Optimierung des Liefer- und Leistungsumfangs soll darüber hinaus die notwendige Stabilität gewährleisten.

Weitere Informationen zum Unternehmen: www.neumann-glaubitz.de



Good Practice

dmb metallverarbeitung gmbh & co. kg

Netzwerk Präzisions- und Feinwerktechnik
Sachsen

Mitarbeiter über einen permanenten Zielabgleich integrieren

	Flexibilisierungsfeld	Arbeitsflexibilisierung
	Unternehmen	dmb metallverarbeitung gmbh & co. Kg
	Branche	Werkzeugbau
	Mitarbeiter	> 100
	Produkte	Baugruppen aus Metall

Das Good Practice Unternehmen

Die **dmb metallverarbeitung gmbh & co.kg** wurde 1992 gegründet und übernahm den Geschäftsbetrieb des IFA Kombinates der Metallwarenfabrik Beierfeld, die Abgas- und Ansauganlagen für die Automobilindustrie und Sturmlaternen für Übersee herstellte.

Heute ist das Unternehmen auf die individuelle Zulieferungen von Baugruppen aus Metall für die Automobil-, Elektro-, Möbel- und Beschlagbranche sowie den Maschinenbau spezialisiert. Die Zusammenarbeit mit renommierten Werkzeugbaufirmen der Region und Einrichtungen technischer Hochschulen des Freistaates Sachsen ist dabei die Voraussetzung für innovative Produkte und Dienstleistungen.

Mit kompetenten Mitarbeitern und modernster Software entwickelt das Good Practice Unternehmen das vom Kunden gewünschte Produkt. Dabei werden Prototypen im eigenen Werkzeugbau gefertigt. Das Produktportfolio umfasst Metallformteile, Sicherheitsteile, Baugruppen sowie komplizierte Biegeteile aus Stahl, Eisenstahl, Nichteisenmetall in Verbindung mit Rohren, Drahtbiegeteilen, Kunststoffüberzügen und mechanisch bearbeiteten Komponenten.



Unternehmensentwicklung:

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Umsatz (Mio €)	10	11,3	11,5	8,7	10,3	12
davon Werkzeugbau	0,35	0,42	0,40	2,0	1,0	1,0
Anz. Beschäftigte	87	91	98	93	>100	>100

Das Unternehmen operiert stark auslandsorientiert – 40-45% des Umsatzes wird im Ausland generiert. Um unabhängig von einzelnen Kunden zu bleiben, macht der größte Kunde des Unternehmens einen Umsatzanteil von lediglich 13-14% aus.

Die Ausgangssituation

Aufgrund der Wirtschaftskrise musste die dmb metallverarbeitung gmbh & co.kg im Jahr 2009 deutliche Umsatzeinbußen verkraften. Der Umsatz sank gegenüber 2008 um ca. 25%. Gleichzeitig verschlechterten sich die Rahmenbedingungen des Wirtschaftens deutlich: Kleine Losgrößen und kurze Abrufzeiten destabilisierten die Fertigung und führten zu erhöhten Umrüstaufwendungen. Große Mindestbestellmengen, lange Lieferfristen und steigende Materialkosten standen dieser Tendenz konträr entgegen und führten zu weiteren Schwierigkeiten.

Diese Destabilisierung der betrieblichen Abläufe stellte ein nicht unbedeutendes Konfliktpotenzial zwischen den Führungskräften dar, welches gleichzeitig zu einer Verschlechterung des Betriebsklimas führte. Fehlte beispielsweise in der Arbeitsvorbereitung das Material, was zu großen Planungsschwierigkeiten führte, wurde der Vorwurf häufig an die Leitung des Einkaufs gerichtet. Diese Problematik war jedoch nicht der Einkaufsabteilung allein geschuldet, sondern resultierte vor allem aus verlängerten Lieferzeiten und der Erhöhung der Mindestbestellmengen der Lieferanten. Ein häufiger Teilewechsel sahen die Meister als Planungsfehler der Arbeitsvorbereitung an. Die Mitarbeiter empfanden die Situation als Chaos und suchten den „Schuldigen“ im Unternehmen und damit wiederum in der Führungsebene. Notwendige Flexibilisierungsmaßnahmen, die mitbestimmungspflichtig sind, konnten nur zum Teil realisiert werden.

Zusätzlich mussten sinkende Preise bei zeitgleich steigenden Qualitätsanforderungen seitens der Kunden verkraftet werden. Eine schnellere Anpassung an den Markt war Voraussetzung, um auf steigende Materialpreise und erhöhten Auslandsmarktdruck adäquat reagieren zu können. Mitarbeiterentwicklung stellte eine Antwort auf demographischen Wandel und dem damit einhergehendem Fachkräftemangel dar. Größere Investitionen mussten aufgrund der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens jedoch ausgeschlossen werden.

Diese Situation erforderte komplexes Herangehen und die Mobilisierung aller verfügbaren Kräfte und Mittel. Der geschäftsführende Gesellschafter entschloss sich zu einer Konzentrierten Aktion zum Aufdecken aller Wachstums- und Flexibilisierungsreserven als Impulsgeber für die weitere Unternehmensentwicklung. Das Motto lautete: „Raus aus dem Alltag – Alles infrage stellen“.

Ziele dieser konzentrierten Aktion:

Technisch - organisatorisch	Personalentwicklung und Betriebsklima
<p>Produktivitätssteigerung durch KVP jährlich um 5%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufdecken und Beseitigen von Schwachstellen durch Analyse und Optimierung der Prozessablaufkette und der Schnittstellen • Senkung der Stillstandzeiten • Verkürzung der Durchlaufzeiten • Kostensenkung • Beherrschen des innerbetriebl. Transports, Lagerhaltung <p>(Dabei ist zu berücksichtigen, dass Investitionen zu dieser Zeit nur begrenzt möglich waren.)</p>	<p>Leistungsfähige Führungsmannschaft formieren (Leiter und Stellvertreter)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Notwendigkeit der Veränderung erkennen (Akzeptanz) • Rahmenbedingungen des Wirtschaftens richtig interpretieren • Verantwortung und Rolle des Führungsteams erkennen und wahrnehmen • Kommunikation im Führungsteam verbessern und Teambildung fördern • Zukunftssicherung des Unternehmens geht nur mit dem Unternehmer und den Marktteilnehmern. Das erfordert gegenseitige Akzeptanz und Respekt • Vorbildrolle der Führungskräfte gewährleisten <p>Weitere Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einsatz gemischter KVP-Teams • Ausbau der Mitarbeiterkompetenzen • Eigenverantwortung fördern – Handlungsspielräume eröffnen

Erfolge und Ergebnisse

- Kontinuierliche Umsatzsteigerung (s. Tabelle)
- Steigerung der Kommunikationsfähigkeit
- Senkung der Emotionalität und Versachlichung von Problemen
- Erfolgreicher Teambuildingprozess



- Führungskräfte verstehen sich mehr als solche
- Verstärktes Wir-Gefühl

Die Good Practice Lösung

Im Rahmen der konzentrierten Aktion zur Erschließung aller **Wachstums- und Flexibilisierungsreserven** waren der Geschäftsführer der dmb metallverarbeitung gmbh & co.kg, Herr Ludger Droege, ein zweiköpfiges Team externer Berater, sowie alle Abteilungsleiter und Stellvertreter der Bereiche Einkauf, Vertrieb, Versand, Arbeitsvorbereitung, Schweißerei, Stanzerei, Werkzeugbau – Neuwerkzeuge und Werkzeugbau – Reparatur beteiligt. Damit waren ca. 15 Personen involviert und der gesamte Betrieb konnte betrachtet werden.

In einem ersten Schritt wurde den Beteiligten durch die Unternehmensleitung ein umfassendes Bild über die Ausgangssituation und Zielstellung gegeben. Anschließend wurden Kleingruppenworkshops (5-7 Fachkräfte aus verschiedenen Abteilungen) durchgeführt, die durch externe, und somit neutrale, Berater moderiert wurden. Im Zuge dieser Workshops sollten Schwachstellen ebenso wie Erfolgspotenziale aufgedeckt werden:

Ablauf der Kleingruppenworkshops:

1. Darstellung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens und der Notwendigkeit, alle Reserven aufzuspüren und zu nutzen
2. Beschreibung der Situation und der Probleme in den einzelnen Abteilungen durch die Workshopteilnehmer; d.h. bereichsübergreifende Analyse der Ausgangssituation, Verständnis für die Situation des Anderen
3. Brainstorming zu möglichen Veränderungen/Verbesserungen (KVP) und Protokollieren der Ergebnisse zunächst ohne Rang- oder Reihenfolge
4. Zusammenfassungsworkshop mit allen Führungskräften:
Konzentration auf Schwerpunkte

Im Rahmen dieser Workshops wurde Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der Prozesse, Produktivität, Materialeinsparung, Durchlaufzeiten, Lageroptimierung usw. erarbeitet. Im Anschluss daran wurden durch den Geschäftsführer Sofortmaßnahmen (technisch-organisatorisch und personeller Art) eingeleitet:

Ca. 35 technische Einzelmaßnahmen wie z.B. Bandbreitenreduzierung, Außenjalousien zur Temperatursenkung etc. wurden umgesetzt. Mit sofortiger Wirkung wurden Organisations-Anweisungen (in den Bereichen Qualitäts-

sicherung und Versand) vereinfacht.

Die räumliche Zusammenführung von Abteilungen (Einkauf, Arbeitsvorbereitung, Logistik) ermöglichte verbesserte Prozessabläufe. Gleichzeitig erfolgte die Planung langfristig ausgerichteter und komplexerer Maßnahmen (Investvorbereitung: ERP-System, System für innerbetriebliche Transport und Logistik).

Für die Unternehmensleitung ist die Förderung des ganzheitlichen Denkens eine essentielle Voraussetzung für „den Sprung nach vorn“. Deshalb war und ist dem Geschäftsführer vor allem an der Aktivierung und Entwicklung nicht nur der Fach-, sondern auch Sozial-, Beziehungs- und Handlungskompetenz der Führungskräfte gelegen.

Die Erkenntnis aller Beteiligten, dass ein zerstrittenes Führungsteam die Weiterführung des Unternehmens (Unternehmensübernahme innerhalb der Familie oder Verkauf an Investor) drastisch erschweren würde, erhöhte die Bereitschaft, Konflikte im Arbeitsprozess konstruktiv – und ohne gegenseitige Schuldzuweisungen – zu lösen. Dies war Grundlage für eine Senkung der Emotionalität und für die Versachlichung der Beziehungen. Um diesen Entwicklungs-Prozess zu unterstützen, wurden kurzfristige Personalveränderungen im Führungsteam vorgenommen.

Der Veränderungsprozess wurde durch Coachings der Führungskräfte begleitet. Diese führten zu einer Erhöhung der Führungskompetenz einerseits und unterstützten auf der anderen Seite den Teambildungsprozess. Durch bewusste Übernahme von Führungsverantwortung gegenüber den Mitarbeitern – auch in komplizierten Situationen, und die verbesserte Beziehungen zum Geschäftsführer und dessen Anerkennung als Entscheidungsträger, ist es letztendlich gelungen, das Führungsteam zusammen zu führen.

Der Informationsfluss im Führungsteam hat sich durch die eingeleiteten Veränderungen sofort deutlich verbessert. Auf das Wesentliche begrenzt, wurden die monatlichen Informationen durch den Geschäftsführer am schwarzen Brett veröffentlicht. Der Dialog innerhalb der Workshops führte dazu, dass Verständnis für die Probleme des anderen entwickelt werden konnte. Zum Beispiel:

- Unpünktliche Materialbereitstellung ist nicht zwingend ein Versagen des Einkaufs
- Häufige Produktionsumstellungen sind kein Versagen der Arbeitsvorbereitung

Daraufhin wurden auch die Meister in die Arbeitsvorbereitung mit einbezogen.



Die Führungskräfte nehmen ihre Informationspflichten gegenüber den Mitarbeitern jetzt besser wahr. Fakten und Zahlen werden nachvollziehbar interpretiert und so die Notwendigkeit zur Kostensenkung und Flexibilisierung offenkundig gemacht.

Die Projektteilnehmer übernehmen nunmehr bewusst die Mittlerrolle zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiter und vertreten mit Konsequenz die Interessen der Unternehmensleitung. Sie stellen sich bewusst hinter getroffene Entscheidungen, auch wenn Widerstände aus der Belegschaft zu erwarten sind.

Das Good Practice Unternehmen hat es verstanden, die Folgen der Globalisierung und der volkswirtschaftlichen Trends als Herausforderung anzunehmen. Auch die Erkenntnis darüber, dass bspw. der Preisverfall nicht unmittelbar von der dmb metallverarbeitung gmbh & co.kg beeinflusst werden kann, führt zu einer Differenzierung nach „Was ist von außen bestimmt?“ und „Was kann von der dmb selbst beeinflusst werden?“. Somit erfolgen heute eine konsequente Ausrichtung auf das, was verändert werden kann und ein Verzicht auf gesellschaftspolitische Diskussionen im Unternehmen, die objektiv zu keinem Ergebnis führen können. Ausschweifende Debatten darüber, was die Politik richten müsse und was die Globalisierung erschwere, wurden vermieden, eine Fokussierung auf die vom Unternehmen zu bewältigenden Herausforderungen wurde erreicht.

Die Erfolgsfaktoren

- Verständnis aller Beteiligten für betriebswirtschaftliche Kennzahlen und damit einhergehendes Begreifen der Entscheidungen durch die Geschäftsführung
- Berücksichtigung und Einbeziehung der betrieblichen Entscheidungsträger (Kunde, Banken, Öffentlichkeit, Lieferanten, Mitarbeiter)
- Förderung des Querschnittdenkens
- Offene Unternehmenskultur

Verbesserungen und aktuelle Entwicklungen / Planungen

Die deutlichste Entwicklung zeigte sich beim Führungspersonal. Durch verbesserte Kommunikation und Information konnte das Konfliktpotenzial zwischen den Bereichen reduziert werden. Das verantwortungsbewusste, unternehmerische Denken und Handeln der Führungskräfte wurde gestärkt. Das Unternehmen hat derzeit eine sehr gute Auftragslage und wird die für 2011 angestrebten Umsatzziele mit den vorhandenen Ressourcen erreichen und überbieten. Durch die Flexibilisierungsmaßnahmen hat das Unternehmen

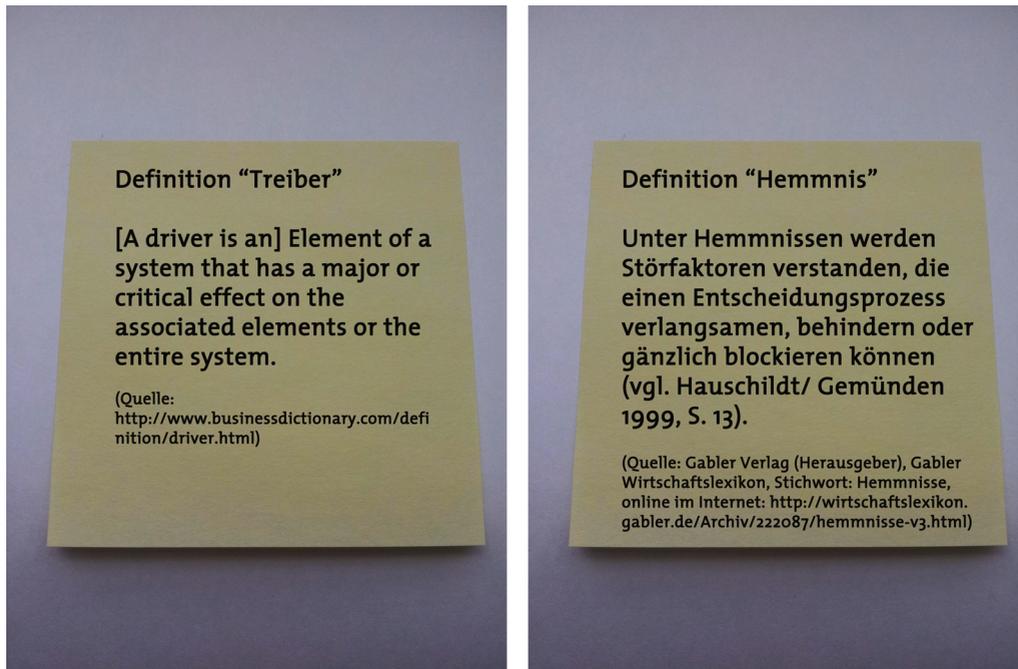
also ein hohes Maß an Stabilität hinsichtlich der internen Beziehungen erreicht und auf diese Weise eine Situation geschaffen, die wiederum als Basis für zukünftige Veränderungen zur Förderung der Flexibilität genutzt werden kann.

Die nächsten Ziele müssen darauf ausgerichtet sein, die Flexibilität in Einvernehmen mit dem Betriebsrat zu erhöhen, denn nur dann können die Investitionen in ERP etc. wirksam werden. Der Prozess zur Einführung von Arbeitszeitkonten ist inhaltlich ausgestaltet, befindet sich derzeit aber noch in der juristischen Prüfung. Diese mitbestimmungspflichtigen Flexibilisierungsvorhaben erfordern eine enge Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmervertretung.

Weitere Informationen zum Unternehmen: www.dmb-metall.de

5. Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

Ein wesentlicher Aspekt im Forschungsvorhaben KMUflex ist es, in den Handlungskontexten der Unternehmen auch die Treiber und Hemmnisse für Flexibilisierungsstrategien in KMU zu identifizieren und zu analysieren.



In der nachstehenden Übersicht wurde der Versuch unternommen, die in den zwölf Good Practice Lösungen der Unternehmen ersichtlich gewordenen förderlichen und hemmenden Faktoren zusammenzustellen. Wir möchten jedoch hervorheben, dass dies nur als Annäherung bzw. Impuls zum Thema Treiber und Hemmnisse für Flexibilisierungsstrategien zu verstehen ist und keine weitergehende empirische Grundlage zu eigen hat.

Die Treiber und Hemmnisse zeigen sich am deutlichsten in den von den Unternehmen genannten Erfolgsfaktoren. Hierbei ist zu beachten, dass ein Treiber für eine Lösung in einem Unternehmen auch ein Hemmnis für ein anderes Unternehmen bedeuten kann. Nämlich in dem Moment, in dem der Aspekt bei einem Unternehmen nicht vorhanden ist.

Als Beispiel sei hier ein häufig von den Unternehmen aufgeführter Erfolgsfaktor genannt: die Kooperation mit einer Hochschule. Das Unternehmen, welches solche Kooperationen nutzt, sieht dies als Treiber der Flexibilität. Ein Unternehmen, welches keine oder keine erfolgreiche Hochschulkooperationen pflegt, kann dies als Hemmnis bspw. für seine Agilität am Markt wahrnehmen. Insofern herrscht hier häufig eine Dualität des gleichen Faktors vor – den Einen treibt er, den Anderen hemmt er.

Nachfolgend sind diejenigen Treiber und Hemmnisse tabellarisch aufgeführt und erläutert, die im Rahmen der Workshops in den Unternehmen deutlich

wurden. Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass die aufgeführten Punkte häufig in einem spezifischen Kontext der Unternehmenssituation stehen. So ist bspw. der Punkt „Proaktiv Verständnis für die Notwendigkeit von Maßnahmen/Veränderungen bei den Mitarbeitern erzeugen“ im Zweifel ein Bestandteil eines „Beteiligungsorientierten Führungsstils“. Aus Gründen der Vollständigkeit und Interpretierbarkeit wurden hier jedoch alle Aspekte, die hinsichtlich der Thematik Treiber & Hemmnisse relevant schienen, einzeln aufgeführt.

Treiber	Hemmnisse
Flexible Arbeitsorganisation	
<ul style="list-style-type: none"> • Professionalisierung von Prozessen (Definition von Prozessen, Transparenz, aktives managen der Prozesse) • Förderung des Querschnittsdenkens bzw. der Ganzheitlichen Betrachtung des Unternehmens bei den Mitarbeitern • Internationale Personalzusammensetzung (insb. bei Unternehmen die international aktiv sind) • Flexible Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter; Interdisziplinäre Fähigkeiten • Ausgewogenes Verhältnis zwischen jungen & alten Mitarbeitern • „Learning on the Job“ zur Erlangung und Erweiterung des speziell für das Unternehmen relevante Know-hows 	<ul style="list-style-type: none"> • Beharren der Belegschaft auf Altem, Fehlende Motivation für Veränderungen • Fachkräftemangel
Arbeitsflexibilität	



<ul style="list-style-type: none"> • Interne & externe Personalentwicklung (ein Treiber wird hier insb. nicht nur in der reinen Qualifizierung, sondern im Einsatz der Weiterbildung als Motivationsinstrument deutlich) • Betriebsrat fördert aktiv die Umsetzung von Mitarbeiter-vorschlägen • Gezielte Beteiligung der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Überalterung der Belegschaft (insb. in strukturschwachen Regionen) • Ungünstige und komplizierte steuerliche Behandlung von monetären Anreizsystemen für die Mitarbeiter (bspw. Tankgutscheine vs. Auszahlung an die Mitarbeiter) • Betriebsrat verzögert/verhindert Arbeitszeitflexibilisierungen
Flexible technische Arbeitsmittel	
Treiber	Hemmnisse
<ul style="list-style-type: none"> • Den Bedürfnissen entsprechende & erweiterbare IT-Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügbarkeit von Raum/Flächen zur Umsetzung von flexiblen Arbeitslösungen • Fehlende Flexibilität des Maschinenparks für sich ändernde Anforderungen (bspw. Änderung der Losgröße)
Treiber	Hemmnisse
Flexible Finanzierung	
	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Finanzierung durch Banken • Keine für die Herausforderungen des Unternehmens passenden öffentlichen Förderungen
Flexible Marktstrategien	
	<ul style="list-style-type: none"> • Unflexible / starre Strategie- und/oder Vertriebsvorgaben einer Konzernmutter
Überbetriebliche Zusammenarbeit	

<ul style="list-style-type: none"> • Bildung & Nutzung von Netzwerken mit Forschungspartnern (bspw. Hochschulen oder Instituten) • Personalgewinnung über Hochschul-Kooperationspartner • Aktive Beeinflussung der Ausbildungsgestaltung der Hochschulen • Auslagerung von Support-Funktionen (bspw. Rechnungswesen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarkeit der Ansprüche der Theorie und Praxis bei Hochschulkooperationen • Fehlende Vertrauensbeziehungen bei Management und Mitarbeiter
Übergreifende Treiber & Hemmnisse	
Treiber	Hemmnisse
<ul style="list-style-type: none"> • Offene Unternehmenskultur • Beteiligungsorientierter Führungsstil • Aktive Integration der MitarbeiterInnen in die Unternehmensentwicklung • Proaktiv Verständnis für die Notwendigkeit von Maßnahmen/Veränderungen bei den Mitarbeitern erzeugen • Anregung & Integration von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter • Hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen • Regelmäßige Ziel- & Ergebnisvereinbarungen mit den Mitarbeitern (operativ teilweise auf Wochenbasis) 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität der Arbeitsbedingungen vernachlässigt



6. Ausblick

Mit der zweiten Jahreshälfte 2011 wurde die Pilotierungsphase des Forschungsprojektes KMUflex eingeläutet. In Berlin, Dresden und Oschersleben wurden im Zeitraum Mai bis Juni in drei regionalen Veranstaltungen insgesamt zwölf betriebliche Pilotvorhaben gestartet.

Am 18. Mai 2011 fanden sich in Berlin die Unternehmen zu einem Erfahrungsaustausch zusammen. Vorgestellt wurden auch die betrieblichen Pilotvorhaben zu KMUflex. In vier Unternehmen aus dem Cluster Energietechnik starten jetzt Betriebsprojekte, mit denen im Unternehmen neue Flexibilisierungsstrategien und –instrumente erprobt und implementiert werden sollen. Die Hauptinhalte der Vorhaben in Berlin-Brandenburg sind auf das Feld Flexible Marktstrategien gerichtet oder auf neue Lösungen zur Arbeitsflexibilität. Allen gemeinsam ist der Umgang mit den sich schnell ändernden Rahmenbedingungen der Branche. Nicht nur die Marktleistung der Unternehmen entscheidet über den Erfolg sondern auch die marktlichen und rechtlichen Veränderungen wie z.B. die ökonomischen Auswirkungen staatlicher Eingriffe. Diese stellen mitunter existenzielle Herausforderungen für die Unternehmen dar.

Am 7. Juni trafen sich in Sachsen die Beteiligten bei der Firma XENON in Dresden, dem Preisträger beim diesjährigen sächsischen Innovationspreis. Im Cluster Präzisions- und Feinwerktechnik Sachsen sind die Pilotprojekte geprägt von der Dynamik der Entwicklungsprozesse und den daraus resultierenden Anforderungen in den Kundenbranchen wie Fahrzeugbau, Maschinen- und Anlagenbau, Messtechnik, Uhrenindustrie, Elektrik/Elektronik mit ihren hohen Innovationsraten. Daraus resultieren nachstehende Gestaltungsschwerpunkte und Flexibilisierungsfelder in den Pilotprojekten des Clusters Präzisions- und Feinwerktechnik Sachsen:

- Erweiterung des Produktportfolios zur Erweiterung der Kundenstruktur
- Umfassende Nutzung der Möglichkeiten der Arbeitsflexibilisierung
- Überbetriebliche Zusammenarbeit insbesondere bei F & E - Aktivitäten
- Kommunikation im Unternehmen

Am 20. Juni 2011 trafen sich in Oschersleben die Unternehmen und Experten zum Start-Workshop. In vier Unternehmen wird bis zum Frühjahr 2012 jeweils ein eigenes betriebliches Pilotprojekt zu KMUflex durchgeführt. Für die Mitwirkung der Unternehmen in Sachsen-Anhalt war nicht nur das Interesse am Projekt und die Bereitstellung von zeitlichen Ressourcen entscheidend, sondern auch die Mitwirkung im Technologie-Netzwerk faserverstärkte Kunststoffe, einem industriellen Wachstumskern in Sachsen-Anhalt. Dabei stammen alle vier Unternehmen zwar aus verschiedenen Branchen des Bundeslandes,

nutzen aber dieselbe technologische Plattform. Im Zentrum der begonnenen Betriebsvorhaben steht, wie bei der weitergehenden Anwendung von Verbundwerkstoffen/ Compositen die technisch-technologische Flexibilität verbessert werden kann.

Wir werden alle diese betrieblichen Pilotvorhaben sowohl mit RKW-Beratern als auch fachwissenschaftlich über ein Jahr systematisch begleiten. Allen Beteiligten wünschen wir dafür viel Erfolg!





