

# Industrie anzeiger

kompetent • aktuell • praxisnah

Nr. 30/31 - 24.07.2006 - 128. Jahrgang

## KOSTENEFFIZIENZ

Durchlaufzeiten zu verringern und damit Kosten zu senken gelingt nur durch Veränderungsprozesse in der Fertigung eine schwierige Aufgabe. Die ständige Qualifikation von Meistern und Vorarbeitern hilft, den Veränderungsgedanken an die Werker zu vermitteln.

*Viele Unternehmen scheitern dabei, Marktanpassungsprozesse vorzunehmen. Ein Beispiel zeigt, wie über die jahrelange, systematische Qualifizierung der Meister und Vorarbeiter interne Prozesse optimiert werden können.*



Die morgentliche Qualitätsbesprechung ist Pflicht: In der Mitte Technik-Chef Franz-Josef Krainbucher

Bild: Gestmann

## Erst trainieren, dann verändern

### CHANGE MANAGEMENT: Messbare Erfolge durch geschulte Führungskräfte

Märkte ändern sich. Das hat die Firma Erwin Renz Metallwarenfabrik GmbH & Co. KG mit Sitz in Kirchberg/Murr und Döbeln ein erfolgreiches schwäbisches Familienunternehmen in der dritten Generation erkannt. Der europäische Marktführer für Briefkastenanlagen sah es als zwingend an, die Produktionsprozesse den neuen Anforderungen anzupassen. „Wir mussten unsere Produktionsprozesse und die internen Abläufe komplett auf den Prüfstand stellen, um Marktführer bleiben zu können“, berichtet Franz-Josef Krainbucher, Technischer Direktor und Mitglied der Geschäftsführung. Das Ergebnis:

- Die Durchlaufzeiten sanken von früher vier Tagen auf vier Stunden

- Die Rüstzeiten sanken im Automatenbereich von 90 auf 16 min.
- Im Blechbearbeitungszentrum gingen die Rüstzeiten von von 25 auf 2,8 min zurück.
- Bei der Fließfertigung wurden 2000 m<sup>2</sup> Produktionsfläche eingespart.
- Der Lagerbestand reduzierte sich um 40 %

„Für 2006 streben wir eine weitere Senkung des Bestands um 25 Prozent an“, berichtet Fertigungsleiter Herbert Mayer. Wurde früher in zwei Hallen produziert, reicht heute eine 15 m lange Produktionslinie. Zudem führte das Unternehmen eine verbrauchsorientierte Ampelsteuerung nach dem

KanbanPrinzip ein. Diese ermöglicht den Mitarbeitern ein selbständiges, verbrauchsorientiertes Abarbeiten der Aufträge.

Frühzeitig erkannten die RenzChefs, dass sie ihre Ziele nur erreichen, wenn sie die Betroffenen zu Beteiligten machen, das heißt die Mitarbeiter durch eine systematische Personalentwicklung für die neuen Aufgaben fit machen. Schon seit über einem Jahrzehnt schult der schwäbische Vorzeigebetrieb Vorarbeiter, Meister und Fertigungsleiter. Als Trainingsinstitut entschied er sich für das Team um Ehrhard Flato von Implus Training und Beratung aus Ahnatal bei Kassel.

# Industrie anzeiger

kompetent • aktuell • praxisnah

Nr. 30/31 - 24.07.2006 - 128. Jahrgang

Die jährlichen Qualifizierungsmaßnahmen sind zugeschnitten auf die Belange des schwäbischen Unternehmens und vermittelt in modularer Form modernes Führungs- und Managementwissen sowie betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Schließlich ging es auch darum, das Kostenbewusstsein zu stärken und unternehmerisches Handeln zu verankern“, erklärt Fertigungsleiter Herbert Mayer.

Die Trainings sorgten in jedem Jahr ein Stück mehr dafür, dass die parallel stattfindende Umorganisation nicht nur akzeptiert, sondern von den Mitarbeitern in der Produktion mitgetragen wurde. „Wir konnten auf diese Weise das Niveau in jedem Jahr etwas höher schrauben“, so Mayer. Die Kontinuität sorgt dafür, dass das typische Abtasten zu Seminarbeginn wegfällt. Außerdem finden sämtliche Trainings im Unternehmen und nicht in einem Hotel statt. Das spart Kosten.

## Meister sind Bremser oder Promoter

„Die untere und mittlere Führungsebene wirkt in Veränderungsprozessen entweder als Bremser oder als Promotor“ weiß Trainer Ehrhard Flato aus Erfahrung.

Doch die RenzCrew war durch die Trainings präpariert. Das methodische Wissen, um Mitarbeiter zielgerichtet zu informieren und zu motivieren, war vertraut, selbst der Umgang mit „Störenfried“ war eingeübt. Zudem wusste jeder, dass es zum Wohle aller ist, wenn die Produktivität und Leistungsqualität deutlich steigt. Schließlich ging es um die langfristige Sicherung von Arbeitsplätzen am Standort Deutschland.

„Die Bereitschaft zur Veränderung war beim Gros vorhanden und das löste im

gesamten Betrieb einen Sog aus“, berichtet Krainbacher. Parallel arbeiten natürlich auch alle anderen Bereiche, etwa Einkauf, Vertrieb oder Verwaltung, an einer einheitlichen Prozessoptimierung und setzen Verbesserungen um. Treiber des Ganzen war und ist aber die Produktion, weil dort letztlich die eigentliche Wertschöpfung erfolgt.

Michael Gestmann  
Fachautor in Bonn



„Die untere und mittlere Führungsebene wirkt in Veränderungsprozessen als Bremser oder Promotor“ weiß Trainer Ehrhard Flato

## Veränderungsprozesse erfolgreich umsetzen

**1. Achten Sie darauf, dass die Änderungs- und Anpassungsbereitschaft auch bei den Führungskräften vorhanden ist. Wie hoch schätzen sie den Veränderungsdruck ein?**

**2. Auch die Führung ist im Wandel: Geben Sie den Führungskräften die Chance, sich selbst zu entwickeln und eine zeitgemäße Rolle einzunehmen.**

**3. Machen Sie die Betroffenen (Mitarbeiter) zu Beteiligten, sonst wird keine wirkliche Veränderung erreicht.**

**4. Bemühen Sie sich um eine Vertrauenskultur im Unternehmen. Wenn das Misstrauen dominiert, werden Sie schwerlich erfolgreich sein.**

**5. Sorgen Sie dafür, dass die erforderliche Fach und Methodenkompetenz vorhanden ist. Engagieren Sie im Bedarfsfall professionelle Unterstützung von außen.**

**6. Denken Sie künftig stärker in Prozessen statt in Strukturen. Richten Sie Ihr Unternehmen auf sein Umfeld aus.**

**7. Berücksichtigen Sie die Veränderungsziele in Ihrem Personalentwicklungskonzept. Es sollte systematisch und perspektivisch angelegt sein.**

**8. Sorgen Sie dafür, dass die notwendigen Ressourcen, finanziell und personell, für die anstehenden Aufgaben und Maßnahmen zur Verfügung stehen.**

**9. Wenn es zu Konflikten kommt: Kehren Sie sie nicht unter den Teppich, sondern setzen Sie sich damit auseinander, um die in Konflikten enthaltenen Chancen zu nutzen.**

**10. Stellen Sie sicher, dass die Ergebnisse der eingeleiteten Maßnahmen durch Controlling und Qualitätssicherung begleitet werden.**