

Den Betrieb ohne fremde Hilfe durchleuchten und verbessern

Um Unternehmensabläufe zu optimieren, sind nicht unbedingt externe Berater nötig. Anhand strategischer Planungen und eines Analysewerkzeugs können sich Unternehmen selbst helfen. Ein auf dünnwandige und rollgeformte Profile spezialisierter Mittelständler macht es vor.

DANIELA EBERSPÄCHER-ROTH

Als mein Mann Manfred Roth und ich vor zehn Jahren die Firma Profilmetal in Hirrlingen bei Tübingen übernahmen, hatten wir einen Berg voller Schulden und kein Geld für teure Fehler. Dass wir neun Jahre später, ausgerechnet im Jahr der Wirtschaftskrise, die bayrische Traditions-marke Kurt Rüppel Maschinenbau übernehmen konnten, belegt, dass unser Vorgehen mit strategischer Planung aufgegangen ist.

Im Grunde wissen Chefs und Mitarbeiter auch in Krisenzeiten genau, was zu tun ist. Allerdings schaffen es viele Mittelständler vor lauter Tagesgeschäft nicht, Veränderungsprozesse anzustoßen. Profilmetal ist ein Hersteller von dünnwandigen, rollgeformten Profilen ab 0,1 mm Blechdicke mit 90 Mitarbeitern und 15 Mio. Euro Umsatz. Mit der Managementmethode Temp von Jörg Knoblauch hat das Unternehmen gute Erfahrungen gemacht. Das Analyse-Werkzeug hilft, Arbeitsabläufe zu definieren und zu strukturieren. Mit dieser Methode können Chefs ihren Betrieb ohne fremde Hilfe durchleuchten und in kleinen Schritten verbessern.

► Das „T“ von Temp steht für Teamchef. Er muss den Schritt vom Alleinherrscher zum Teamchef gehen, nicht alles selbst erledigen, sondern Zuständigkeiten verteilen. Kommunizieren lernen und messbare Ziele vereinbaren. Den Wandel von der Tüftlerschmiede zum Systemhersteller haben wir auch deshalb geschafft, weil wir in jährlichen Klau-

Daniela Eberspächer-Roth ist geschäftsführende Gesellschafterin der Profilmetal-Gruppe mit Sitz in 72145 Hirrlingen bei Tübingen, Tel. (07478) 92 93-0, team@profilmetall.de



Bild: Profilmetal

Statt bei Problemen in der Produktion nach Ingenieuren zu rufen, hat der Rollformspezialist mit der Managementmethode Temp eine Problemlöser-Strategie entwickelt.

suren Stärken und Schwächen analysieren und daraus mit unseren Mitarbeitern Maßnahmenpakete definieren. Beispielsweise schafften wir es, unseren Maschinennutzungsgrad um 10% zu erhöhen.

► „E“ sind die Erwartungen des Kunden. Sie gilt es zu übertreffen. Profilmetal etwa forscht als Rollformspezialist an einem EU-Projekt mit, welches das Profilieren diskontinuierlicher Querschnitte auch mit hochfesten Stählen ermöglicht. Dieses Verfahren soll

eine Alternative zum teuren Tiefziehen werden. Abnehmer sind etwa Automobilzulieferer, die Kosten sparen müssen und für neue Technik dankbar sind.

► „M“ steht für Mitarbeiter. Handlungsfelder sind offene Kommunikation gepaart mit Kritikfähigkeit. Temp gibt Werkzeuge an die Hand, mit denen Fakten wie Auftragseingang, Umsätze oder Reklamationen offen dargestellt werden. Zudem geht es um Zielvereinbarung, Vertretungsregelungen und Weiterbildungspläne. Ein Beispiel: Statt bei Problemen in der Produktion nach Ingenieuren zu rufen, haben wir eine Problemlöser-Strategie entwickelt. Statt Verantwortung nach oben zu delegieren, lösen unsere Leute heute Alltagsfragen eigenverantwortlich und selbstständig. Das gibt uns Chefs Zeit und Raum, das Unternehmen strategisch auszurichten und gut zu positionieren, etwa in den Zukunftsmärkten Solar und Medizintechnik.

► Beim „P“ geht es um Prozesse. Außer den Mitarbeitern der wichtigste Baustein der Temp-Methode. Dort schlummern ungeahnte Potenziale. Beispielsweise indem Werkstattlayouts überarbeitet, Lagerbestände nicht nur reduziert, sondern möglichst abgeschafft und Arbeitsabläufe neu strukturiert werden. Durch das Straffen solcher Prozesse ist Profilmetal unter anderem in der Lage, Rollformwerkzeuge und -prozesse simulieren zu können, was die Entwicklungszeit verkürzt und das Angebotsspektrum erweitert: So kann der Kunde in der Phase einer Markteinführung seine Serie auf unseren Anlagen in Auftrag geben. Steigt sein Bedarf, kann er sich seine eigene Maschine entwickeln und bauen lassen. **MM**