

fischer EDELSTAHLROHRE Austria GmbH

Tagebuch einer Sanierung

Mangelnde strategische Ausrichtung und fehlende Aufbau- und Ablauforganisationen zu operativen Abwicklung der Kundenaufträge und eine mangelnde Motivation der Mitarbeiter haben schon so manches Unternehmen in Insolvenzgefahr gebracht. Dass es aus einer solchen Krisensituation auch Auswege gibt, demonstriert die fischer EDELSTAHLROHRE Austria. Hier lesen Sie einen spannenden Erfahrungsbericht der inzwischen sehr erfolgreich abgeschlossenen Neuorientierung.

Die Ausgangslage der INOX-KPT Präzisionsrohrindustrie GmbH im Jahr 1998 war bestenfalls mit der „Malusstufe 17“ zu bezeichnen, wenn man sich der Sprache eines KFZ-Versicherers bedient: „Tiefer geht es nicht mehr“. Mangelnde strategische Ausrichtung, fehlende Aufbau- und Ablauforganisation für die Abwicklung der operativen Aufträge, ein angeschlagenes Kundenverhältnis durch in der Vergangenheit zurückliegende Qualitätsmängel, demotivierte „insolvenzerprobte“ Mitarbeiter, ein schwer angeschlagenes Image bei Banken und der Gesellschaft.



Fischer Edelstahlrohre-Geschäftsführer-Dipl.-Ing. Dr. Heinz G. Paar

Die Beauftragung zur Sanierung durch I.P.M. Consulting GmbH wurde im Mai 1998 durch den damaligen Gesellschafter mit dem verantwortungsvollen Ziel „Erhaltung der Marktleistung und nachhaltige Stabilisierung“ gestartet. Das Sanierungskonzept beinhaltete als Option die Veräußerung an ein branchenkundiges Unternehmen, wenn sich damit „economy of scale“ Effekte erzielen lassen würden. Im Februar 1999 wurde diese Option mit dem Eintritt der fischer EDELSTAHLROHRE – Gruppe mit Hauptsitz in Achern/Deutschland, einem innovativen Unternehmen im Bereich der Herstellung von rostfreien Edelstahlrohren und weiteren Niederlassungen in Kanada, Nordamerika, Mexiko, Südafrika in die Tat umgesetzt. Die Synergie aus dem Know-how der marktetablierten fischer EDELSTAHLROHRE Gruppe und dem auf die Abwicklung von Industriedienstleistungen trainierten Beratungsunternehmen I.P.M. Consulting dokumentiert sich drei Jahre später in einem exportorientierten Unternehmen, das seinen Umsatz in diesem Zeitraum auf 10 Millionen Euro verdreifachte.

Die in drei Phasen gegliederte Sanierung sollte mit stabilisierenden Sofortmaßnahmen starten und über Konsolidierungsaktivitäten zu einer neuen strategischen Zielsetzung und Marktpositionierung geführt werden. Das Lehrbuch für Kostenreduktion geht jedoch von der Annahme aus, dass die erste Zeile der Monatsauswertung – Umsatzzeile – über jenem kritischen Umsatz liegt, der Kosteneinsparungsmaßnahmen als sinnvoll erscheinen lässt. Bei Fehlen dieser überkritischen Größe und einer eingeeengten Bewegungsfreiheit durch Liquiditätsengpässe versagen die linearen Gedankenkonzepte oder langfristig angelegten Marketingstrategien der Literatur und es gilt, über operative Eingriffe die Schadensminimierung zum Kredo der Sanierung zu erheben.

Schaden wird vielfach von falsch eingesetzten Mitarbeitern verursacht. Aus diesem Grund wurde die Aufbauorganisation nach den sieben kritischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens gegliedert: Leadership/Controlling/Logistik/Qualitätsmanagement/Entwicklung/Technologie/Produktion und die „historisch etablierten informellen Führer“ durch Zielvorgaben in die Pflicht genommen. Drastische Maßnahmen wie die Farbcodierungen über Ampelsignale einzelner Unternehmensfunktionen am Organigramm oder auf den zur Visualisierung in allen Räumen angebrachten Prozessdiagrammen, um die jeweilige Entsprechung oder den Beurteilungsstatus über gefährdete Mitarbeiter zu dokumentieren, schließen sich heute als unangebracht aus, waren in der Anfangsphase der Sanierung aber das adäquate Mittel, um die Ernsthaftigkeit der Umsetzung zu dokumentieren.

Es ist wichtig festzustellen, dass ein Restrukturierungsprozess, wie er bei der Sanierung eines Unternehmens abläuft nicht zwangsläufig mit dem Abbau von Mitarbeitern verbunden sein muß, vielmehr gilt es, die zweit- und drittklassige Qualifikation und Motivation von Mitarbeitern abzubauen. Sind einzelne Menschen des Unternehmens untrennbar mit diesen Eigenschaften gekoppelt, darf man sich auch dem letzten Schritt des Abbaus nicht verweigern, selbst wenn es sich wie im beschriebenen Fall, um die vier Schlüsselpositionen des damals 37 Mitarbeiter umfassenden Unternehmens handelt.

Mit einer so „recht und schlecht“ ausgestatteten Aufbauorganisation, der die Vitalität noch fehlte wurden nun die Prozesse optimiert. Die Produktion wurde „entrümpelt“ und strukturiert. Linienbezogene Qualitäts-

FALSCH EINGESETZTE MITARBEITERINNEN
REDUZIEREN DEN ERFOLG EINES
UNTERNEHMENS IN VIELFACHER HINSICHT



inseln und die Verkürzungen der Rüstprozesse von 36 Stunden auf acht Stunden waren das Ergebnis von definierten Umbaufträgen und der Einführung von Rüstvorrichtungen.

Der Auftragsabwicklungsprozess zur Herstellung rostfreier Edelstahlrohre wurde auf ein neues Service-niveau gehoben und ist heute für jeden Mitarbeiter der Verwaltung und Produktion in elektronischer Form über ein datenbankorientiertes Wissensmanagement einsehbar und abrufbar. Durch die Optimierung der Prozesse konnte die mittlere Angebotslegungs-dauer von 48 Stunden auf drei bis fünf Stunden reduziert werden (Bestzeiten von 35 Minuten wurden bereits erreicht). Die Lagerumschlaghäufigkeit wurde durch ein konsequent ausgerichtetes auftragsorientiertes Bestellsystem von $n = 3,5$ im Jahre 1999 auf $n = 10,8$ im Jahre 2002 gesteigert.

Mit der Optimierung der Prozesse und der sich einstellenden reproduzierbaren Produktqualität begann sich die Negativspirale der Unternehmenscharakteristik langsam zu wenden und erste Effekte der Stabilisierung waren erkennbar. Das Qualitätsspektrum sich neu bewerbender Mitarbeiter verbesserte sich signifikant mit dem Imagewechsel, der in der Bevölkerung und Gesellschaft statt gefunden hat - nicht mehr das Unternehmen mußte nach Mitarbeitern suchen, sondern Mitarbeiter suchten fischer EDELSTAHLROHRE Austria GmbH. Die Vision der Nachhaltigkeit, war jedoch bei weitem noch nicht erreicht.

Zu diesem Zweck war es notwendig den Technologiestatus und das Know-how des Umformprozesses - einer der erfolgskritischen Technologieschritte bei der Rohrherstellung - in das Unternehmen zu bekommen um nicht in den Status einer verlängerten Werkbank zu verfallen. Durch die Installation einer Technikabteilung, und der Einführung eines CAD-Arbeitsplatzes mit Simulationsmöglichkeit, konnte eigenständiges Fachwissen aufgebaut werden. Als unmittelbares Ergebnis daraus stieg der Komfort der unternehmerischen Unabhängigkeit an und ein technologisch fundiertes Selbstbewußtsein wurde das Fundament von Entscheidungen innerhalb der Team Meetings deren Dauer auf 45 Minuten pro Woche beschränkt wurde.

Das Unternehmen erweitert derzeit von fünf Produktionsanlagen auf neun Profiliermaschinen, die im Jahr 2003 in Betrieb genommen werden sollen. Für die Realisierung dieser Investition in der Höhe von 1,7 Millionen Euro wurde ein eigenes Projektteam mit acht Projektmitarbeitern als Kernteam eingerichtet. In einem fraktal abgegrenzten Projektbereich innerhalb des Unternehmens wird eine eigenentwickelte Instandhaltungsstrategie umgesetzt, die in der Lage ist, gebrauchte Maschinenkomponenten in technologieorientierte Baugruppen so zu gliedern, dass der Instandsetzungsprozess den Gesetzmäßigkeiten einer „quasi - takt-synchronisierten“ Fliesfertigung folgt. Dieses System eines modernen „IPM-Ansatzes“ (Integrative Productivity Maintenance) beinhaltet auch eine anforderungsspezifische Software - Unterstützung und wurde so zur Reife gebracht, da es als Dienstleistung für externe Unternehmen angeboten werden soll.

Mit der Realisierung dieses Projektes wird das maximale Produktionsvolumen bei Drei-Schichtbetrieb im Jahr 2004 um zusätzliche 60 Prozent erhöht und der Beschäftigungszuwachs mit 15 bis 20 Prozent kalkuliert. Mit dem geplanten Technologieschritt wird fischer EDELSTAHLROHRE Austria GmbH einen Wettbewerbsvorsprung im Bereich „nicht kreisrunder Geometrien“ von Rohrquerschnitten erlangen, der auch das angestrebte Ziel der Nachhaltigkeit in greifbare Nähe rücken lässt.

Hinweis: Am 2. Oktober findet bei der fischer EDELSTAHLROHRE Austria erstmals auch ein TechnoKontakte-Seminar (Thema: Aus der Krise zum World Class Management) statt. Das Unternehmen freut sich auf Ihren Besuch.

Kontakt: fischer EDELSTAHLROHRE Austria, Gewerbestraße 4, 9112 Griffen, Tel. (04233) 5103-0, Fax (04233) 5103-31, E-Mail: heinz.paar@fischer-group.com, Internet: www.fischer-group.com