

Strategisch Ziele umsetzen

In sieben Jahren den Umsatz verdoppeln

Industrielle Premiumkunden wie Bosch, Dürr oder Trumpf erfordern von einem handwerklich geprägten Metallverarbeiter ein hohes Maß an Wendigkeit. Das Unternehmen Mauser in Ditzingen, das primär Maschinen-Zuführsysteme produziert, stellt diese Fertigkeit mit flachen Hierarchien und qualifizierten Mitarbeitern unter Beweis. Bis 2020 will die Geschäftsleitung den Umsatz auf 17 Millionen Euro verdoppeln.

Leonhard Fromm

Als Spezialist für Laser- und Biegetechnik in der vierten Generation hat sich Mauser in der Blechverarbeitung als Systemlieferant einen Namen gemacht. Mit Kunden wie Weltmarktführer Trumpf geht die Zusammenarbeit so weit, dass die Konstrukteure gemeinsame Teams bilden, in denen konzentriert entwickelt wird. „Das zeugt von hohem gegenseitigen Vertrauen“, beschreibt Georg Mauser die Geschäftsbeziehung.

Noch heute begegnet die Trumpf-Inhaberin Nikola Leibinger-Kammüller dem 46-jährigen Schlosser und IHK-Betriebswirt gelegentlich persönlich mit Wertschätzung und fachsimpelt mit ihm. Das gute persönliche Verhältnis haben die Väter grundgelegt. Berthold Leibinger, in den 1960er-Jahren

begnadeter Chefkonstrukteur der Firma Trumpf, besuchte damals oft Ewald Mauser in dessen Schlosserei, um Tische für Stanzmaschinen oder Industriegestelle in Auftrag zu geben. Beide Firmen saßen damals noch in Weilimdorf, und die beiden Männer vertieften sich gerne in technische Details.

„Der persönliche Kontakt ist noch heute gut, aber wir überzeugen auf dem Dienstweg über Preis und Leistung“, betont Mauser. Sein Anspruch: Die Firma muss aus sich heraus konkurrenz- und leistungsfähig sein und darf sich nicht von persönlichen Beziehungen abhängig machen. Dennoch ist er stolz, „Teil der Trumpf-Intelligenz“ zu sein, wenn es um Konstruktion und Kosten geht. Dazu zählt auch die Fertigungseffizienz.

Auftragsbezogene Produktion. Dabei beschränkt sich der Metallbauer auf seine mechanischen Kompetenzen, die Bereiche wie Statik, Steifigkeit, Schweißen, Materialeffizienz, Umformen, Lackieren und Beschichten oder auch das Verbinden mit anderen Materialien wie glasfaserverstärktem Kunststoff umfassen. Auf diesem Feld aber will er der Beste und Schnellste sein. Tatsächlich haben die Aufträge maximale Vorläufe von vier Wochen. 15 % der Bestellungen haben sogar nur drei Tage Vorlauf – und deren Anteil steigt, weil Kundenwünsche immer individueller werden und Orders immer spontaner.

„Ohne hohe Variabilität in Dimensionierung, Optik oder Lackierung kämen wir gar nicht mehr klar“, sagt Mauser. Die Folge:



Georg Mauser (l.) hat sein Unternehmen mit Unterstützung des Coaches Karl-Heinz Vossenkuhl (m.) in Schwung gebracht



Über das Coaching baute Mauser neues Vertrauen in die Führungskräfte auf

Seine Mitarbeiter müssen immer universeller ran. Vor eineinhalb Jahren stellte der inhabergeführte Mittelständler deshalb komplett von Angebot auf Nachfrage um. „Nur was bestellt wird, wird auch produziert“, fasst Mauser das Prinzip zusammen, das auch tief in sein Lager- und Bestellwesen eingreift.

Um sein Team für diesen Weg fit zu machen, holte sich der Metallbauer, der 2012 den Betrieb übernahm, Karl-Heinz Vossenkuhl als Trainer ins Haus.

Coaching für die Mitarbeiter. Den Berater aus Hilzingen kannte und schätzte der 46-Jährige, seit er ihn zehn Jahre zuvor in einem Managementvortrag gehört hatte. „Den Veränderungsprozess hätten wir auch intern gestalten können. Doch zum einen fehlt mir dazu die Zeit, zum anderen ist der Beobachter, Kritiker und Motivator von außen eine elegante Lösung“, begründet Mauser, was er an dem 64-Jährigen schätzt. Das sei wie ein Handlauf an der Treppe: Mit der Hilfe geht es schneller und sicherer nach oben.

Im Mai 2012 hatte Mauser mit Vossenkuhl ein Erstgespräch. Schnell waren sich die beiden einig, und im Juli machte der Trainer mit der dreiköpfigen Geschäftsleitung eine

zweitägige Bestandsaufnahme: Hier ging es zunächst um die Stärken, Schwächen und Zuständigkeiten jedes einzelnen Geschäftsführers und seine persönlichen (Lebens-) Ziele. Im zweiten Schritt um die Stärken, Schwächen und Potenziale der Firma. Nach diesem Abgleich wurden gemeinsame Ziele und eine Umsetzungsstrategie mit dem Berater festgelegt.

„Eine konkrete Konsequenz war, dass die zweite Führungsebene mit ins Boot geholt werden sollte“, beschreibt Vossenkuhl den Prozess. Schon hier war spannend, wen die Geschäftsführer als Führungskräfte wahrnahmen und mit in den weiteren Entwicklungsprozess holten. Insgesamt wurden 15 Personen identifiziert, darunter Bereichsleiter und Vorarbeiter, aber auch Verwaltungsleute aus Personal oder Controlling. Diese hatten in der Folge je zu fünf in drei Gruppen fünf Schulungstage zu absolvieren, in denen es um Grundregeln der Kommunikation, Wirkungs- und Ausdruckskompetenz sowie Fragetechniken ging. Dazu zählten aktives Zuhören, Reflektieren oder die Zusammenhänge zwischen gedacht, gesagt, gehört, verstanden oder umgesetzt zu verstehen. Wenn diese Achtsamkeit nicht trainiert wird, können im Alltag jeweils Teile der Ausgangsbotschaft verloren gehen.

Die Schulungstage erstreckten sich über mehrere Wochen, sodass immer wieder Abstand war, das Gelernte auszuprobieren, beim nächsten Mal aufzufrischen und letztlich in einem dauernden Prozess zu bleiben, der das Kommunikationsverhalten der gesamten Firma verbessert. Beim vierten Treffen standen die persönlichen Werte eines jeden im Mittelpunkt, die ihm die Eltern mitgegeben haben, die er persönlich verinnerlicht hat und die er am Arbeitsplatz stets in sich trägt. Entsprechend reagiert der eine auf Stress mit Hektik und ein anderer mit konzentrierter Ruhe. Die



Qualifizierte Mitarbeiter sind eine Säule, auf die Mauser setzt

se persönlichen Werte wurden nun mit den Unternehmenswerten abgeglichen, wobei sich enorme Überschneidungen ergaben. Ein Indiz, dass die Firma überwiegend die richtigen Leute am richtigen Platz beschäftigt.

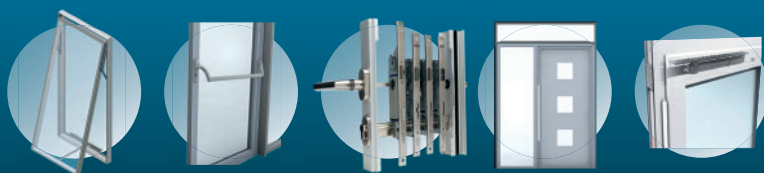
Im fünften Treffen ging es schließlich darum, diese Werte in die berufliche Kommunikation zu übertragen. Vossenkuhl: „Wenn ein Wert Wahrhaftigkeit heißt, dann darf ich im Alltag nicht eine Information weglassen, um Konflikte aus dem Weg zu gehen.“ Parallel zur zweiten arbeitete die erste Führungsebene und reflektierte ihre Unternehmens- und Kommunikationskultur. Schließlich kamen beide Ebenen zusammen und glichen ihre Ergebnisse ab. Auch hier herrschte breiter Konsens, was das Gesamtteam stärkte und den Grund für eine einheitliche Sprachkultur legte, auf die sich jeder verpflichtete.

Vertrauen in Führungskräfte. „Für alle Beteiligten war es ein enormer Selbsterfahrungs- und Lernprozess, vor der Gruppe die eigenen Gedanken und Gefühle zu artikulieren, am Flipchart zu referieren oder sich in einer neuen Rolle auszuprobieren“, fasst Vossenkuhl die Dynamik des mittlerweile abgeschlossenen Prozesses zusammen. Heute treffen sich

systemQ – effizient, zuverlässig, normgerecht.

systemQ ist unsere Sorglos-Paketlösung für Metallbauer. systemQ steht für effiziente und einfache Fertigung. Mit unserer Eigenmarke für integrierte Beschlaglösungen für Türen und Fenster bieten wir Verarbeitern Komplettlösungen, die auf die gängigen Profilsysteme abgestimmt sind.

systemQ ist das System für Systeme.



www.esco-online.de

Nachgefragt: Führen nach Plan

Günter Huhle (49), Geschäftsführer Huhle Stahl- und Metallbau GmbH, Wiesbaden, 105 Mitarbeiter: „1995 haben wir eine Diplomarbeit über die Ist-Analyse unserer Firma vergeben, die ein Jahr später in unsere ISO-Zertifizierung 9001 mündete. Durch diese Analyse und Dokumentation einzelner Auftragschritte wurden wir sicher 15 % effizienter, weil die Fehlerquote sank, Arbeitsabläufe schneller wurden, Zuständige benannt und geschult wurden etc. Seither machen wir jährlich ein internes Audit, in dem wir Veränderungen des Marktes oder eigene Schwächen identifizieren und darauf reagieren. Ohnehin erfassen wir viele Arbeitsprozesse und Kennziffern wie etwa Umsatz, Ertrag oder Produktivität 14-tägig, die wir mit Vorjahreszahlen vergleichen und auswerten. Im Führungsteam mit Bau-, Projekt- und Bereichsleitern, das sich wöchentlich trifft, analysieren wir signifikante Abweichungen und reagieren darauf.“

Günter Huhle



Martin Habdank (52), Geschäftsführer Habdank Metallbau GmbH, Göppingen, 35 Mitarbeiter: „Ich weiß, welchen Umsatz ich pro Jahr brauche und breche den quartalsweise herunter. Über die Angebotskalkulation steuere ich dann die Nachfrage. Brauche ich mehr Umsatz, wird eben etwas spitzer angeboten. Das sind Erfahrungswerte. Und weil wir bankenunabhängig arbeiten, brauche ich auch kein Reporting. Das haben wir in unserer zweiten Firma, die industrieorientiert weltweit Unterkonstruktionen für Solarparks liefert und montiert. Ich habe Respekt vor Kollegen, die mit Controlling und allerlei Kennziffern arbeiten, doch ich

Martin Habdank



denke, bei unserer Betriebsgröße reichen Erfahrung und Routine, die auch mein Bruder Peter als Mitinhaber hat.“

Bernhard Stöhr (52), Geschäftsführer Metallbau Heimsch GmbH, Stuttgart, 15 Mitarbeiter: „Ein Drittel ist Bauch, zwei Drittel Planzahlen, die ich auch erreichen will und muss. Als ich 2005 die Firma übernommen habe, lebte sie stark von Jahres- und Wartungsverträgen, wo es oft sehr kurzfristig um Kleinreparaturen ging. Sukzessive habe ich den Betrieb auf Projektgeschäft umgestellt, wo unsere Auftraggeber Architekten und öffentliche Hand sind und die Auftragsvolumina idealerweise zwischen 50.000 und 200.000 Euro liegen. Der Auftragsvorlauf beträgt meist vier bis fünf Monate, sodass ich ziemlich viel Planungssicherheit habe und viel Kontinuität im Tagesgeschäft. Je zur Hälfte machen wir Neubauten und Sanierungen.“

Bernhard Stöhr



die Führungskräfte nur noch monatlich für zwei, drei Stunden, um Probleme anzusprechen oder Ideen ein Forum zu bieten. Auch hier wechselt die Leitung, damit sich Rollen und Verantwortlichkeiten nicht zementieren, sondern Haltungen durchlässig bleiben.

Mauser sagt, was er aus dem Prozess mitgenommen hat: „Wir Geschäftsführer haben gelernt, dass wir nicht die gesamte Firma bis in alle Details hinein führen müssen, sondern die Führungskräfte.“ So wachsen alle Beteiligten mit, weil auch die zweite Führungsebene mittlerweile ihre Fachkräfte souveräner mit Zielen führt. Diese kann der Einzelne dann in der konkreten Situation viel souveräner ausführen, weil er mehr vom Ganzen sieht und die Zusammenhänge kennt.

Dass der Gesamtprozess gelang, verdankt er seinem niederschweligen Einstieg. Clever setzte Vossenkuhl in den Meetings an, indem er die Mitarbeiter mit einfachen Fragen ins Nachdenken und zum Sprechen brachte: Wie nehmen Sie die Firma wahr? Was würden Sie ändern, wenn Sie die Verantwortung hätten? Mit solchen Fragen kamen die Teams schnell ans Eingemachte, zumal einige Teilnehmer bereits trainingserprobt waren.

Hier wurde auch offenbar, dass nicht jeder zur Führungskraft taugt. „Wenn einer um 17 Uhr Feierabend machen will, ist das auch okay. Aber dann kann er in der Firma nicht an herausragender Position arbeiten“, weiß Mauser heute. Denn Talent alleine reicht nicht. Der Einzelne muss auch gestalten wollen. Dass dabei die Entlohnung eher nachrangig ist, weil das Gros primär Wertschätzung von Vorgesetzten wünscht, Gestalten und Verantwortung möchte oder sich ausprobieren will, war ein hilfreicher Nebeneffekt.

Mausers Fazit: Ziele hatte die Geschäftsleitung auch schon zuvor. Doch die waren eher technischer Natur und bezogen sich auf Produktionsprozesse und Fehlerquoten. Dass es nun um Arbeitsplatzzufriedenheit, Gestaltungsmöglichkeit oder kontinuierliches Wachstum geht, über die das Team anhand definierter Kennziffern und Leitlinien regelmäßig redet, ist für alle eine neue Erfahrung. Diese macht Mauser nicht nur als Arbeitgeber interessant und attraktiv, auch dem Wachstum ist damit der Boden bereitet.

Info + Kontakte

Mauser + Co. GmbH
Zeißstr. 5-7
71254 Ditzingen
Tel. 0715 695640
www.mauser-blechtechnik.de

Georg Mauser im Gespräch

„Wir sind 20% schneller geworden.“

Mit rund 50 Mitarbeitern hat Mauser, ein Ditzinger Systemlieferant mit Schwerpunkt Blechbaugruppen, im Vorjahr 8,5 Millionen Euro umgesetzt. 2020 sollen es 17 Millionen sein. Von Inhaber Georg Mauser wollte Leonhard Fromm wissen, weshalb und wie der 46-Jährige mit Zielen arbeitet.

metallbau: Herr Mauser, warum bis 2020 nicht gleich 20 Millionen Euro, das klingt doch besser?

Georg Mauser: Es geht nicht um Klang, Show und Sprüche, sondern darum, was realistisch ist. 2012 haben wir mit 15 Kunden 80 % unseres Umsatzes gemacht. 185 weitere Kunden trugen gerade mal ein Fünftel zum Umsatz bei. Deshalb haben wir gesagt, bis in sieben Jahren muss es realistisch sein, die Zahl dieser Stammkunden von derzeit 15 auf 30 zu verdoppeln.

metallbau: Wie soll dies geschehen?

Mauser: Von 2009 bis 2012 haben wir den Umsatz auch mehr als verdoppelt, wenn gleich auf geringerem Niveau. Die Erfahrung zeigt, dass diese Dynamik im Markt ist. Mehr noch, sie hat rapide zugenommen und wird in der Tendenz anhalten. Wir bekommen heute oft dienstags Aufträge, von denen wir montags noch nichts wussten und die freitags geliefert sein müssen. Diese Schnelligkeit haben nur wenige in der Branche und entsprechend gefragt ist sie am Markt.

metallbau: Woher nehmen Sie diese Schnelligkeit?

Mauser: Wir haben unsere Firma vor gut 18 Monaten im Prinzip auf den Kopf gestellt. Wir produzieren nahezu nichts mehr in Serie oder auf Halde, sondern alles just-in-time. Entsprechend haben wir Hierarchien und Abteilungen abgeschafft, Kompetenzen an die Teams und Vorarbeiter delegiert und massiv in die Weiterbildung unserer Facharbeiter investiert. Die Mitarbeiter sind heute kleine Generalisten, die laserabkanten, bohren, umformen, schweißen und lackieren können.

metallbau: Um wie viel sind Sie dadurch schneller geworden?

Mauser: Brutto, würde ich schon sagen, zwanzig Prozent. Netto aber vielleicht gerade noch fünf Prozent. Soll heißen, wären wir

nicht schneller geworden, gäbe es unsere Firma in dieser Form gar nicht. Denn unsere Kunden, zum Beispiel Bosch, Dürr oder Trumpf, sind so weit kundenindividualisiert, dass sie kaum mehr zweimal dasselbe wollen. Die eine Maschinenverkleidung soll blau sein, die andere grün. Die eine soll Standardmaß haben, die andere Überlänge oder sonst ein Spezifikum.

metallbau: Da gleichen Sie mehr einer Manufaktur denn einer Fabrik?

Mauser: Das nun wieder auch nicht, weil wir neben Einzelteilen auch Serien fertigen. Schließlich investieren wir jährlich rund 0,5 Millionen Euro in neue Maschinen, um einen höchstmöglichen Automatisierungsgrad zu erzielen. Immerhin sind die Lohnkosten im Speckgürtel Stuttgarts recht hoch. Ich wähle gerne das Bild eines Flugzeugträgers, dem unsere großen Kunden mit ihren Milliardenumsätzen gleichen. Selbst sind sie eher schwerfällig, wenngleich nahezu unsinkbar, auch in stürmischer See. Um ihre ganze Dominanz auszuspielen zu können, werden sie aber von schnellen, wendigen Fregatten wie uns am Leben gehalten. Wir tun alles, dass der Flugzeugträger mit Benzin, Verpflegung, Software und Munition versorgt ist.

metallbau: Und wie halten Sie selbst Kurs?

Mauser: Vor eineinhalb Jahren haben wir eine Controllerin eingestellt, die viele Kenn-



Georg Mauser setzt auf Jahrezielplanung, um seinen Umsatz zu steigern

zahlen wie Deckungsbeitrag und Zeitaufwand jedes einzelnen Auftrags, Fehlerquote, monatlicher Umsatz, Effizienz einzelner Bereiche und Mitarbeiter etc. erhebt. Auf dieser Basis können wir Aufträge besser kalkulieren, die Qualität von Kunden für unsere Profitabilität segmentieren oder eigene Stärken und Schwächen rascher identifizieren.

metallbau: Was ist aktuell Ihr vordringliches Thema?

Mauser: Wir forcieren den Vertrieb, nachdem die Produktion neu aufgestellt ist. Wenn wir zum Beispiel wissen, dass 20% aller Angebote zum Auftrag werden, müssen wir fünf pro Woche an Neukunden versenden, um wöchentlich einen neuen Kunden zu gewinnen. Wir tendieren aktuell dazu, die Erfolgsquote auf 30 % zu steigern, indem wir noch gezielter agieren.