

GP: Organisieren Fertigen Führen

...einfach glänzend aufgestellt...

Peiseler 15 Jahre nach ManagementBuyout in besserer Verfassung denn je: steigert Produktions-Effizienz um glatt 25 Prozent, verringert Kapitalbindung um mehr als 50, senkt Gewährleistungsrate (von 2,7) auf 0,4 Prozent, schafft nahezu absolute Liefertermintreue

(jk) Geht das?: da kommen zwei Branchenfremde, der eine als Techniker im eigentlich fremden Fach promoviert, der andere als Kaufmann vor allem finanztechnisch konzernefahren, übernehmen mangels Nachfolge ein (durchaus erfolgreiches, eher kleines) mittelständisches (Familien-) Unternehmen des Präzisionsmaschinenbaus und machen es noch erfolgreicher – nein, noch ganz wesentlich erfolgreicher. Ja, doch: das geht. Dr Benedict Korischem und Lothar Schwarzlose übernahmen 2001 den Remscheider Teilgeräte-Hersteller Peiseler und haben ihn nicht nur dank einer 25prozentigen Effizienz-Steigerung einfach glänzend aufgestellt.



Seit 2001 die beiden geschäftsführenden Gesellschafter beim traditionsreichen Unternehmen Peiseler in Remscheid: Lothar Schwarzlose (links) und Dr.-Ing. Benedict Korischem.

Herr Dr. Korischem, Herr Schwarzlose, wie kamen Sie als absolut Branchenfremde dazu, das traditionsreiche Familien-Unternehmen Peiseler zu übernehmen?

(Schwarzlose): Durch Zufall – ja, wirklich durch Zufall. Ich habe gemeinsam mit einer der Peiseler-Töchter BWL studiert und wusste, dass beide Töchter ganz andere Interessen haben als in die Firma einzusteigen und sie zu führen. Also da bahnte sich das Nachfolge-Problem an, und da wir zwei (unsere Familien sind seit vielen Jahren befreundet - beide haben übrigens je zwei Jungs), uns immer schon selbstständig machen wollten, haben wir das als unsere Chance gesehen und sie nach der Zustimmung des seinerzeitigen Gesellschafters ergriffen...

...obwohl Sie von der Materie der Teilgeräte null Ahnung hatten: ziemlich verwegen – oder?

(Korischem): Finde ich eigentlich nicht: denn in der Branche, aus der ich komme (Anlagenbau für Petro-Chemie) lernt man zu analysieren, zu organisieren und zu strukturieren – also genau das, was ein CEO vor allem können muss. Und mein Kollege Lothar Schwarzlose ist konzerneffahrener Finanz- und Steuer-Experte – für ihn ist Reporting auf sehr hohem Niveau also kein Fremdwort, und das war bei der Übernahme sehr hilfreich und ist es natürlich im Tagesgeschäft nach wie vor auch.

In welcher Verfassung war Peiseler, als Sie das Unternehmen kennenlernten?

Peiseler war wirtschaftlich erfolgreich und galt zurecht auch damals als technisch führend.

Organisatorisch allerdings lag Peiseler zurück – ein wenig überspitzt formuliert war das ein Meister-Betrieb, bei dem auf Zuruf gearbeitet wurde. Aber wie gesagt: trotzdem erfolgreich.

Und in eben diesem organisatorischen Malus sahen Sie Ihre Chance?

Natürlich – uns war schnell klar, dass in diesem Unternehmen Reserven brachliegen (wie übrigens in sehr vielen anderen auch), die man nur heben muss, um noch erfolgreicher zu sein.

Bedeutet eine 25prozentige Effizienz-Steigerung nicht mehr Stress durch höhere Belastung für die Mitarbeitenden?

Ganz im Gegenteil – bei Peiseler gibt es keinen Stress mehr; wir alle arbeiten zwar sehr konzentriert, aber total entspannt. Die erreichte um 25 Prozent höhere Effizienz ist

GP: Organisieren Fertigen Führen

nichts anderes als das folgerichtige Ergebnis unserer allerdings gravierend veränderten innerbetrieblichen Organisation – das gilt übrigens gleichermaßen für die ja massiv um mehr als die Hälfte reduzierte Kapitalbindung, für die um über 80 Prozent verringerte Gewährleistungsquote wie für unsere außergewöhnlich hohe Liefertermintreue.

Da übernehmen zwei (zudem noch befreundete) Kerle ein in Generationen traditionsreiches, bis dato wohl eher patriarchalisch geführtes Unternehmen und werden es ja ganz sicher auf den Kopf stellen und alles besser machen wollen. Das muss doch bei den Mitarbeitenden Ängste auslösen...

Dass solch ein Wechsel Ängste auslöst, ist wohl sehr verständlich – und die muss man sehr ernst nehmen; natürlich auch, weil Ängste Energien binden – Energien, die nicht zuletzt für die anstehenden Veränderungen gebraucht werden. Wir haben die Ängste ernst genommen und sehr viel mit den Mitarbeitenden gesprochen und erläutert, was wir vorhaben und warum. Es geht ja nicht darum, etwas ‚besser‘, aber sehr wohl darum, vieles anders zu machen, um dann so – ganz klar - ein besseres

Ergebnis zu erreichen. Und diese Veränderungen haben wir gleich mit der Übernahme initiiert und so über die Zeit systematisch die Voraussetzungen geschaffen für einfach in jeder Beziehung bessere Ergebnisse.

Sie haben Peiseler 2001 und also vor bereits 15 Jahren übernommen und gehen jetzt erst mit den Ergebnissen an die Öffentlichkeit – warum so spät?

Das ist nicht spät: wir wollten nicht über Ziele sprechen, sondern über Ergebnisse. Zu erreichen, was wir mit Peiseler und seinen Mitarbeitenden (also gemeinsam) geschafft haben, lässt sich nicht ja nicht kaufen – das muss man sich Schritt für Schritt akribisch und beharrlich erarbeiten. Also Peiseler war organisatorisch zehn Jahre eine Baustelle und gleichzeitig produktseitig nach wie vor innovativ:

Noch vor unserer Zeit präsentierte Peiseler 1997 ja als erster Hersteller überhaupt 1-achsige NC-Teilgeräte mit Direktantrieb. Als wir Peiseler 2001 übernahmen, kam von uns die weltweit erste direkt angetriebene Zweiachsschwenkeinrichtung, und da begann auch erst nennenswert der Bedarf an 4. und 5. Achse als kombinierte Rundachsen für BAZs. Also wir hatten nicht allein organisatorisch, sondern natürlich auch produktseitig sehr viel zu tun – da hat denn Öffentlichkeitsarbeit nicht unbedingt hohe Priorität.

Habe ich Sie richtig verstanden?: Sie brauchten zehn lange Jahre, um organisatorisch die Voraussetzungen für die jetzt erreichten Erfolge zu schaffen?

Richtig. Aber: in dieser Zeit von 2001 bis jetzt haben wir den Umsatz von seinerzeit 17 Millionen auf nun 26 Millionen Euro gesteigert und unser Produkt-Portfolio durch Innovationen erweitert. Zugleich jedoch sind wir aber nun in der Lage, unseren Jahres-Umsatz um mehr als die Hälfte auf 40 Millionen Euro zu steigern – und zwar dank unserer um 25 Prozent verbesserten Effizienz ohne Erweiterungs-Investitionen und ohne zusätzliche Mitarbeitende!

Verraten Sie uns Ihr Geheimnis?

Es gibt kein Geheimnis. Es gibt nur sinnvolle Maßnahmen, die erstens dem gesunden Menschenverstand folgen und sich zweitens ganz konsequent der Möglichkeiten zeitgemäßer EDV bedienen und die drittens so kulturell eine Atmosphäre der Sicherheit und Ruhe schaffen.

Also eine unserer ersten Maßnahmen war die räumliche Öffnung unserer Fertigung: eine zwar 2500 Quadratmeter große Halle, aber mit 90 tragenden Säulen bestückt und durch zwei Wände in drei Bereiche getrennt. Wir haben das gesamte Dach durch eine aufwändige Konstruktion aufgefangen und dann die 90 Säulen und die zwei Wände entfernt. Das war nicht nur für die innerbetriebliche Logistik gut, sondern zugleich gewann die Fertigung (eben auch im übertragenen Sinn) buchstäblich Luft und Weitsicht.

Inwieweit auch das zu unserer Effizienz-Steigerung beigetragen hat, lässt sich natürlich nicht sagen.

Für sie war und ist definitiv ausschlaggebend, dass wir die Möglichkeiten moderner EDV wirklich ausschöpfen. Denn sie hat uns als ganzheitliches CAM-System in unseren Abläufen schnell und zielgerichtet gemacht: wenn heute ein Auftrag ins Haus kommt für eines unserer bestehenden Produkte, dann haben wir morgen den gesamten Fertigungs- und Montage-Auftrag im System, und im besten Fall sind auch schon gleich sämtliche noch notwendigen Bestellungen raus, die für den Auftrag nötig sind. Und da dem System auch alle unsere fertigungstechnischen und personellen Kapazitäten bekannt sind – unser System kennt wirklich die gesamte Fabrik – können wir auch bereits einen verbindlichen Liefertermin angeben, den wir in aller Regel dann auch punktgenau einhalten.

Damit das so funktioniert, wie Sie schildern, muss also Ihr elektronisches EDV/CAM-System ja alle ‚Prozess-Beteiligten‘ kennen...

So ist das natürlich auch: dazu hat jeder Mitarbeitende, jeder Arbeitsplatz, jeder Lagerort, jede Werkzeugmaschine, jede Vorrichtung, jedes Werkzeug, jeder Arbeitsplan, jedes Hilfsmittel, einen Barcode und ist also zu jeder Zeit eindeutig zu identifizieren. Das ist ja Voraussetzung dafür, dass unmittelbar nach dem Auftragsingang – und zwar automatisch - sogleich die Material-, Fertigungs- und Montage- und

GP: Organisieren Fertigen Führen

damit die Terminplanung sowie die Kalkulation beginnt. Das setzt natürlich exakte Zeitaufnahmen voraus – es nützt ja die beste Fertigungssteuerung nichts, wenn die Bearbeitungs- und Montagezeiten nicht stimmen...

...was Sie da schildern, macht aber einen reichlich festgelegten Eindruck...

...festgelegt ja – aber nicht starr. Natürlich gibt es Flexibilitäts-Puffer: so hat normalerweise jeder Arbeitsplatz drei Tage Flex-Zeit - in ihr können sich die Werker so organisieren, wie es ihnen recht ist. Wichtig ist uns nur, dass der Endtermin wirklich gehalten wird. Zudem rechnet unser EDV/CAM-System die Termine und die Belegung jede Nacht neu, so dass wir am nächsten morgen trotz möglicher Störungen, die sich ja nie vermeiden lassen, wieder á jour sind.

Wie geht denn Ihr System mit Störungen um – oder muss es da passen?

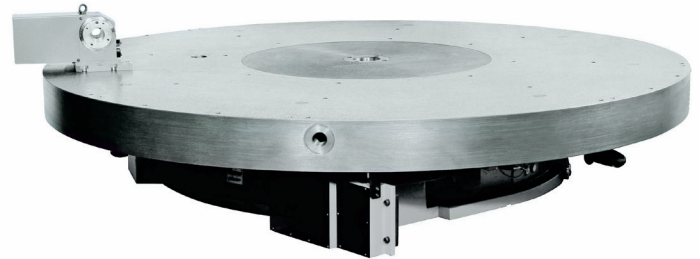
Nein, muss es nicht und tut es nicht. Auch da ist es ziemlich schlau: wird etwa (natürlich für einen aktuellen Auftrag – andere gibt es bei uns nicht) bei einem Crash das Werkstück zu Schrott gefahren und das dem System gemeldet, zieht es sofort und automatisch ein Ersatzteil aus dem Rohteilelager

vor und lastet es zum Bearbeiten mit entsprechender Priorität ein, damit es zum Montagetermin fertig ist.

Und wenn sich in der Montage zeigt, dass ein Teil – damit die geforderte Extrem-Genauigkeit überhaupt zu erreichen ist – in der Fertigung feinst nachzuarbeiten ist, dann priorisiert unser EDV/CAM-System diese Schleife von der Montage zur Fertigung und zurück gleichfalls ohne manuelles Zutun automatisch.

Das hört sich so an, wie wenn es bei Peiseler keine Fehler gäbe...

...selbst Maschinen machen Fehler, und Menschen sind noch viel fehlbarer. Die Frage ist, wie man damit umgeht: also für uns sind Fehler Chancen (und das ist nicht für Ihr Micro so gesagt): also Fehler sind ein Schatz, weil sie Ursachen aufzeigen. Und aus dieser Sicht kann man – ohne mit Vorwürfen zu agieren - konstruktiv was verändern. Dazu braucht es die Beteiligten; mit ihnen gemeinsam muss man dann den Ursachen wirklich auf den Grund gehen – und sie dann korrigieren. Dazu gehört, dass man ganz konkret Aktionspunkte aufschreibt und dass man Verantwortlichkeiten zuordnet. Das haben wir systematisch gemacht und tun es noch immer. Die Leute im Betrieb wissen meist viel besser als wir, wo es hakt und was man wie verändern sollte. Das erfährt man jedoch nur durch aufmerksames Zuhören – und am besten abteilungs-übergreifend, weil ja alles voneinander abhängt in der Prozesskette.



Extrem breite Produkt-Range bei Peiseler: beispielsweise vom sehr kleinen Wender bis zum ganz großen Rundtisch mit Planscheibe.

Diese Kultur will aber auch auf Augenhöhe gepflegt sein. So räumen wir – etwa auf Betriebsversammlungen – ein, dass wir uns als CEO und als CFO da und dort mit unserer Einschätzung geirrt haben. Unter Managern ist solch Verhalten ja geradezu verpönt – aber es macht umso glaubwürdiger.

Was vor allem haben denn Ihre Leute in den eher administrativen und arbeits-vorbereitenden Abteilungen sowie in Fertigung und Montage nach der eher hierarchischen Vergangenheit vor allem lernen müssen?

Auch eine gute Frage. In jedem Unternehmen gibt es ja (ganz abgesehen von den verschiedenen Positionen – aber für die gilt das auch), gewisse unausgesprochene Hierarchien: da fühlt sich der Programmierer womöglich dem AVler überlegen oder der Operator eines teureren BAZs dem Lackierer. Und dann zeigt das EDV/CAM-System glasklar und völlig neutral und ohne jede Bewertung, dass vor ihm alle gleich sind: denn fehlt

in der Montage ein Teil, ist es völlig unerheblich, ob das NC-Programm nicht rechtzeitig in die Fertigung kam oder ob der BAZ-Operator einen Crash fuhr oder ob der Lackierer die falsche Farbe nahm: dann platzt der Liefertermin. Also wirklich zu lernen war, dass wir alle im Unternehmen voneinander abhängig sind und jeder irgendwie sowohl des andren Lieferant als auch des andren Kunde ist. Das war nicht so leicht zu akzeptieren und zu verinnerlichen.

Und dann war gleichfalls zu lernen (das gehört in die gleiche Kategorie), dass man ganzheitlich handeln muss. Dazu ein eigentlich simples Beispiel: da wird vorgeschlagen, bei einem neuen zeitgemäßen BAZ entsprechend leistungsfähigere Zerspanwerkzeuge einzusetzen. Die seien zwar etwa teurerer, aber der höhere Invest würde sich durch höhere Schnittwerte schnell amortisieren. Das ist einleuchtend und wird also gemacht...

...aber: wer aktualisiert die NC-Programme, wer sortiert die bisherigen Tools aus und nimmt sie aus dem System, und wer speist die neuen ein mit ihren Kenndaten? Solch ein EDV/CAM-System, wie wir es für uns entwickelt haben, zwingt dazu, das zu tun – denn es liefert nur, wenn es

GP: Organisieren Fertigen Führen

aktuelle Daten hat. Da kommt man entweder nicht aus oder man scheitert.

Sie betonen, dass Peiseler einer der weltweit führenden Hersteller von Teilgeräten ist und reklamieren zugleich Kostenführerschaft und meinen wohl eine exzellente Preis/Leistungs-Relation auf hohem Niveau?

Ja, stimmt: Peiseler bietet ein ungewöhnlich breites Programm unterschiedlicher Teilgeräte – alle mit sehr hoher Präzision, jeweils relativ überdurchschnittlich hoher Traglast bei hohen Drehzahlen, denkbar hoher Zuverlässigkeit und Lebensdauer sowie mit kurzen Lieferfristen, die wir – wie geschildert – auch einhalten. Dabei sind wir sicher nicht die im Preis günstigsten – aber die Preis/Leistungs-Relation unserer Teilgeräte dürfte dank unserer wohl nun wirklich sehr hohen Effizienz schwerlich zu übertreffen sein.

Wie schnell könnte Ihr erarbeiteter Effizienz-Vorsprung einzuholen sein?

Nun, wer wie wir bewiesen hat, was möglich ist, ermutigt natürlich zum Nachmachen – wobei wir das wörtlich meinen: es geht bei unserem EDV/CAM-System ja ums Machen, nicht ums Kaufen. Und das Machen hat uns in aller Breite und Tiefe volle zehn Jahre Zeit gekostet,

wobei von den 140 Leuten hier in Remscheid und den 50 im Zweigwerk in Morbach für die größeren kubischen Teile hundert Prozent (also alle) in diesen Prozess involviert waren.

Also: sich so gut aufzustellen, wie uns das gelungen ist, braucht es bei fähigen und bereitwilligen Mitarbeitern über viele Jahre akribische Beharrlichkeit sowie unbeirr-bare Konsequenz – und das

ist weit mehr als viel Geld: zu kaufen ist Effizienz eben nicht...

Lesen Sie dazu auch Seite 38 dieser GP...



www.peiseler.de