

Aubi Baubeschläge in Hermeskeil:

Fitneßkur für die Zukunft

Im Jahr 1995 wurde die Firma Aubi Baubeschläge, ein Unternehmen der Gruppe Krupp Hoesch Verarbeitung, komplett umorganisiert. Oberstes Ziel dieser Maßnahme: das Unternehmen mit flachen Hierarchien prozeßorientiert ausrichten. Nun, zwei Jahre später, zieht die Geschäftsführung eine positive Bilanz dieser Initiative.



Werner Mencher, Leiter des Aubi-Prüfcenters, beim Versuch, in ein Fenster – ausgerüstet mit dem neuen Beschlag „Aubi 300 Safety Plus!“, Sicherheitsstufe 5, ausgelegt nach DIN V 18 054 – einzubrechen

Begonnen hatte die Umstrukturierung damit, daß zum 1. Januar 1995 der Bereich Baubeschläge aus dem Unternehmen Bilstein ausgegliedert wurde. Die Aubi Baubeschläge GmbH ist seitdem ein rechtlich und wirtschaftlich selbständiges Unternehmen innerhalb der Sparte Verarbeitung des Krupp-Konzerns. Der „Abnabelungsprozeß“ wurde zugleich mit einer räumlichen Trennung vollzogen. Seit dem 22. Mai 1995 befindet sich das Unternehmen unter der Leitung von Rolf-Bodo Brombacher und Guido Wagner an den Standorten Hermeskeil (Verwaltung und Produktion) und Reinsfeld (Montage und ab September 1997 Logistik) in eigenen Gebäuden.

Neues Unternehmensleitbild

Zeitgleich mit der Umorganisation, die quasi einer Neugründung gleichkommt, nutzte die Unternehmensleitung die Gelegenheit, ein neues und zukunftsweisendes Unternehmensleitbild zu erarbeiten. Mit Unterstützung einer namhaften deutschen Unternehmensberatung leiteten die Hermeskeiler eine ganze Reihe von Maßnahmen und Initiativen ein, die dem Unternehmen nach außen und nach innen ein unverkennbares Gesicht geben

sollen. Hinter dem neuen Logo „Sicher – Schneller – Besser. Natürlich Aubi“ verbirgt sich nach Auffassung der Verantwortlichen nicht nur eine plakative Kompetenzformulierung, sondern auch eine umfassende Strategie. Geschäftsführer Brombacher hierzu: „Neben der Führungsmannschaft sind alle Mitarbeiter aktiv eingebunden. Voraussetzung für die Orientierung auf den Kunden ist die erschöpfende Kenntnis der Kundenbedürfnisse.“

Eine umfangreiche Marktuntersuchung sowie eine interne Analyse der Stärken und Schwächen brachte die erforderlichen Grundlagen für ein zielgerichtetes Arbeiten am erkannten Handlungsbedarf. Die bereits im Unternehmen praktizierte Mitarbeiterorientierung durch offene Informationspolitik, Abbau von Hierarchien und Integration in Entscheidungsprozesse boten gute Voraussetzungen zur Umsetzung aller Maßnahmen. Heute sind die Unternehmensbereiche prozeßorientiert und nicht mehr wie bisher funktionsorientiert organisiert.

Erläuterten die Umstrukturierung: Prokurist Wolfgang Kaup, die beiden Geschäftsführer Guido Wagner und Rolf-Bodo Brombacher sowie Hans Friedrich Kemper, in der Sparte Verarbeitung des Krupp Konzerns zuständig für Werbung und PR





Trotz massiver Einwirkung mit verschiedenen Werkzeugen ist das Fenster noch geschlossen

Fotos: Aubi

Nochmals Brombacher: „Gruppenarbeit ist dabei eine Schlüssellösung, die die Effektivität und die Qualität beträchtlich steigert. Bereits realisierte Projekte sowohl im gewerblichen als auch im administrativen Bereich bestätigen diese Entscheidungen eindrucksvoll.“ Nach der Devise „Mitarbeiter sind nicht nur Mitarbeiter, sondern Mitwirkende“ sichern gemeinsam festgelegte ‚Spielregeln‘ die Identifikation jedes einzelnen Mitarbeiters mit den Zielen und Maßnahmen. Eine Vielzahl von strategischen und operativen Projekten sind unterteilt und festgelegt. Dabei führen Projekte der Kundenzufriedenheit und -bindung sowie der Produkt- und Sortimentspolitik die Prioritätenliste an.

Kundenspezifische Entwicklungen

Doch wie wird die neue Philosophie in der Praxis aussehen? Hierzu führte die Aubi-Geschäftsführung einige Beispiele an. So soll mit speziellen, kundenspezifischen Beschlagsentwicklungen Systempartnerschaft und Kompetenz unterstrichen werden. Ein neuorganisiertem technischer Vertrieb unterstützt die Nähe zum Kunden und beschleunigt Entwicklungen. Die Kundennähe wird durch eine höhere Präsenz vor Ort gesteigert und der Kundendialog damit deutlich intensiviert.

Auch andere Komponenten des Marketing-Mix hat das Traditionsunternehmen konsequent durchleuchtet und den veränderten Ansprüchen angepaßt. Neue Kommunikationskonzepte gehören ebenso in dieses Paket wie neue Akzente in der Distributionspolitik. Zentrales Thema ist dabei die Verbesserung der Lieferfähigkeit und Verfügbarkeit der Produkte. Von Aubi vorgenommenen Automatisierungsinvestitionen sowie Konzepte der Produktionslogistik sollen die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit erhöhen. Am Standort Reinsfeld entsteht mit einem Investitionsvolumen von 9 Mio. DM zur Zeit ein neues Logistikzentrum, dessen Herzstück ein hochmodernes Hochregallager sein wird. Aubi erhofft sich mit der Fertigstellung im Sommer dieses Jahres eine erhebliche Verbesserung der Lieferfähigkeit sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht. Die moderne Konzeption des Zentrums dient auch der Versorgung der Montage und trägt in diesem Bereich beträchtlich zur Optimierung der Produktionslogistik bzw. des Produktionsablaufs bei.

Darüber hinaus hat der Beschlaghersteller in einem Jahreszielplan eine Reihe von operativen Projekten definiert, die – so Brombacher – sich wie Mosaiksteine in das Bild einfügen. Eine zentrale Rolle spielen die sogenannten 4K-Projekte „Kunden, Kosten, Kreativität, Kommunikation“, die der kontinuierlichen Verbesserung der verschiedenen Bereiche dienen. Die Zielvorgaben lauten: Zeitverkürzung, Kostensenkung, Mittelbindungsreduzierung und Umsatzsteigerung. Das Projekt trägt bereits erste Früchte, in-

dem es das Reengineering der Abläufe in Gang gebracht hat. Bei einer Analyse stellte sich nämlich als hauptsächlichster Schwachpunkt die mangelhafte Kundenorientierung und die daraus resultierende Liefersituation heraus. Es wurden Lieferzeiten von zwei bis einhundertdreißig Tagen festgestellt, wobei von den Kunden in der Regel maximal zehn Arbeitstage gewünscht werden. Im Istzustand reichten die Strukturen, das Fertigfabrikatelager und die EDV-Gegebenheiten nicht aus, um die Lieferzeiten sicher auf zehn Arbeitstage zu reduzieren. Als Konsequenz daraus wurde eine neue EDV eingeführt und das Hochregallager in Auftrag gegeben, um der vom Kunden vorgegebenen Zielvorgabe gerecht zu werden.

Umsatzverdoppelung

Ergebnisse sind wichtig, und daran will sich die autarke Krupp-Tochter messen lassen. In diesem Sinne wurde die Meßlatte für die Zukunft sehr hoch gesteckt. Bis zum Jahr 2000 will das Unternehmen den Umsatz (Umsatzerwartung 1997: deutlich über 100 Mio. DM) verdoppeln. Dieses ehrgeizige Ziel soll erreicht werden, indem man nach folgenden Regeln leben will:

- Nicht der Größte, aber der Schnellste
- Systempartner für die Fensterindustrie
- Beste Qualität vollständig und pünktlich
- Prozeßorientierung nach innen und außen.

Daß zur Erfüllung dieser Vision die über 500 Köpfe zählende Belegschaft gemeinsam an einem Strang zieht, dessen ist sich Geschäftsführer Brombacher sicher. „Die Bereitschaft und Begeisterung der Mitarbeiter ist vorhanden. Die Sensibilisierung für den Kunden als wichtigste Person im Unternehmen ist vorhanden und wird von allen gelebt.“

Hilmar Düppel