

UNTERNEHMENSENTWICKLUNG MIT EXTERNER BERATUNG

Strategisch zur stabilen Größe

Der Formenbau Pfletschinger & Gauch ließ sich bezüglich einer neuen strategischen Ausrichtung von Tebis Consulting beraten. Wie wurden verbesserte betriebswirtschaftliche Kennzahlen und eine auf Veränderung ausgerichtete Unternehmenskultur erreicht?



Leiten den Formenbau in dritter Generation: Roland Pfletschinger (li) und Michael Gauch © Tebis

Der 1951 gegründete Formenbau Pfletschinger und Gauch Betriebs-GmbH mit Sitz in Plochingen bei Stuttgart ist spezialisiert auf hochwertige Spritzgießformen für Teile mit großer Genauigkeit und optischem Anspruch. Hohe Qualität, das Know-how von qualifizierten Mitarbeitern und die Nähe zu ihren Kunden pflegen die Geschäftsführer Roland Pfletschinger und Michael Gauch bereits in der dritten Generation. „Wir kannten unsere Schwachstellen. Unsere gewohnten Prozesse haben einigermaßen funktioniert, aber Ideen zur Unternehmensentwicklung umzusetzen war aufgrund unserer eingespielten Strukturen manchmal mühsam,“ erzählt Diplom Ökonom Gauch. Die Geschäftsführer sind stolz auf ihr langjährig stabiles Team. Aber sie spüren seit längerem die härteren Marktanforderungen: zunehmender Preisdruck, kürzere Lieferzeiten, steigende Digitalisierung...

Bei einer Veranstaltung des VDWF traf Pfletschinger auf den Leiter von Tebis Consulting, Jens Lüdtkke. „Wir waren vorsichtig, bloß keine Unternehmensberatung. Und Tebis Software nutzen wir auch nicht“, sagt Pfletschinger. Aber der Ansatz von Jens Lüdtkke passte zu seinen Vorstellungen, sie diskutierten einige Ideen. „Wir fanden, was wir suchten: einen beratenden Moderator mit Branchenerfahrung, der Projekte mit unseren Mitarbeitern umsetzen kann.“

Sie starteten mit einer Analyse des Unternehmens. Gauch: „Wir wollten herausfinden, wo wir ohne großen Aufwand in kurzer Zeit erste Effizienzgewinne erzielen können.“

Das Unternehmen unter der Lupe

Jens Lüdtkke verschaffte sich dazu ein umfassendes Bild des Unternehmens, sprach mit Mitarbeitern, schaute sich die Strategie, Abläufe, Werkstatt und Produkte an. Aufbauend auf dem Analyseergebnis erarbeitete er gemeinsam mit dem Führungskreis eine Zukunftsstrategie und einen realisierbaren Umsetzungsplan zur Steigerung von Effizienz und Rentabilität für die nächsten fünf Jahre.

Fokus war eine veränderte strategische Ausrichtung am Markt. Breit aufgestellt war das Unternehmen bereits, etwa in den Branchen Medizin, Automotive, Verpackungen oder Kosmetik. Gemeinsam mit Tebis Consulting gelang es, die Marktanteile vor allem in der Medizinbranche zu vergrößern und einen breiten Kundenstamm aufzubauen. „Wir sind jetzt eine stabile Größe, spezialisierter und haben unsere Ertragslage verbessert“,

Die Schritte zum Erfolg

- Unternehmensanalyse für gemeinsame Strategie mit klaren 5-Jahres-Zielen
- Positionierungs- und Optimierungswshops mit Mitarbeitern
- Konkretes Umsetzungskonzept mit aufeinander aufbauenden Schritten
- Moderation, Schulung und Coaching bei der Umsetzung
- Teams zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses
- Kennzahlen für Monitoring und Erfassung des Projektfortschritts
- Belegschaftsveranstaltungen zur Vermittlung der Konzepte und neuen Abläufe
- Veränderte Mitarbeiterführung und mehr Eigenverantwortlichkeit
- Integration moderner Maschinen und digitaler Technologien
- Standardisierte Rüstprozesse sparen Zeit
- Steigerung mannlöser Maschinenlaufzeiten um 25%
- Optimierte Wissensdatenbanken für Konstruktion, NC-Programmierung, Werkzeugverwaltung
- Reduzierte Werkzeugkosten
- Vom manuellen Schleifen zu optimiertem Fräsen
- Lernende Organisation entwickelt sich
- Neue strategische Ausrichtung und breiter Kundenstamm
- Mehr Rendite und Umsatzsteigerung

sagt Gauch. „Auch oder gerade wegen der Corona-Krise haben wir genug Arbeit und kommen ohne Kurzarbeit aus.“

Darüber hinaus sollte mehr Standardisierung die Prozesse im Unternehmen optimieren. Auf Basis der Analyseergebnisse wollte man die Maschinenproduktivität steigern und die Durchlaufzeit sowie die Nacharbeitsquote senken. Weitere Punkte: Die Verbesserung der Mitarbeitermotivation und -führung. „Das sind alles große Brocken. Tebis Consulting teilte sie in kleinere Arbeitsprojekte auf, die nacheinander in wechselnden Teams bearbeitet wurden. So konnten wir auch bewerten, ob sich die Beratung bezahlt macht“, sagt Pfletschinger.

Veränderung lernt laufen

Anfangs traten noch Hürden auf: Die Belegschaft äußerte Bedenken gegenüber einem externen Berater, der zudem aus einem Bereich eines Softwarehauses kommt, dessen Produkte im Unternehmen nicht eingesetzt werde. Für den Leiter von Tebis Consulting sind solche Reaktionen normal. „Ja, wir führen Tebis im Namen und profitieren auch von dem Image und der Erfahrung des unseres Mutterhauses“, sagt Jens Lüttke und betont: „Wir arbeiten aber als eigenständige Geschäftseinheit. Unser Ziel: im Werkzeug- und Formenbau partnerschaftlich zu beraten und die Branche am Standort Deutschland wettbewerbsfähig zu halten. Es gibt zahlreiche Stellschrauben, um effizienter zu werden. Unsere Aufgabe ist es, die richtigen zu finden und mit dem Kunden ein stimmiges Konzept und realistische Maßnahmen zu entwickeln.“ Die Herausforderung liege oft darin, den Veränderungsprozess ans Laufen zu bringen – wie bei Pfletschinger und Gauch. Lüttkes Rezept: „Wir lösen eingefahrene Verhaltensweisen und alte Strukturen behutsam auf. Das geht nur, indem man die Mitarbeiter konsequent mitnimmt.“

Lüttke begleitete das erste Projekt als Moderator. Das Thema: mehr Standardisierung. Dabei dokumentierte die Konstruktion häufig verwendete Bauteile und Werkzeuge in Wissensdatenbanken. „So etablierten wir wichtige Standards. Wir hatten sowieso zu viele Sonderwerkzeuge“, erzählt Pfletschinger. NC-Programmierer entwickelten zudem neue Templates für die Wissensdatenbank. „Lüttke forcierte das Softwarethema nie, gab nur Denkanstöße und erzählte von seiner Erfahrung“, sagt der Maschinenbauingenieur. Auch die Rüstprozesse nahm Lüttke unter die Lupe. Pfletschinger und Gauch setzt heute ein durchgängiges Rüstprozess-System ein. „Lüttke schulte die Mitarbeiter. Das laufzeitparallele Rüsten spart uns seit zwei Jahren viel Zeit“, so Gauch. Parallel hierzu wurde die papierlose Fertigung umgesetzt.

Verschlanken und verlagern

Die ersten Ergebnisse überzeugten. Weitere Projekte folgten, um die Maschinenproduktivität zu steigern und Durchlaufzeiten zu verkürzen. Im Zuge dessen verschlankte der Formenbau den alten Maschinenpark. „Ziel heute ist es, weniger Maschinen effizienter zu nutzen“, sagt Pfletschinger. Sie investierten in ein neues, voll automatisiertes 5-Achszentrum mit Palettenwechsler und führten Maschinendatenerfassung ein. Weiterhin rückte die Zerspanung verstärkt in den Fokus: Immer mehr manuelle Schleifarbeiten verlagerte man zum optimierten Fräsen. „Auch

das Ziel, mehr mannlose Maschinenlaufzeit einzuführen, erreichte man: Mit Tebis Consulting steigerte sich diese um 25 Prozent. „Lüttke hat frischen Wind reingebracht. Man muss sich aber darüber im Klaren sein, dass es nicht reicht, ein Optimierungsprojekt nur anzustoßen. Es braucht immer engagierte Mitarbeiter, die überzeugt davon sind und es vorantreiben“, so Pfletschinger. In Kürze steht die 5-Jahres-Bilanz mit Tebis Consulting an. Pfletschinger und Gauch sehen die Zusammenarbeit positiv. Sie erhöhten den Umsatz deutlich und steigerten die Rendite. Pfletschinger resümiert: „Neben allen Verbesserungen und erfreulichen Kennzahlen konnten wir uns bei der Zusammenarbeit mit Tebis Consulting konsequent strategisch ausrichten. Veränderungen werden gelebt!“ ♦

Info

Anwender

Pfletschinger & Gauch Betriebs-GmbH
www.pfletschinger-gauch.de

Berater

Tebis Consulting
www.tebis-consulting.com



oelheld
innovative fluid technology

Ihr starker Partner für Dielektrika!

Unsere Produkte stehen für:

- Bessere Oberflächengüten
- Optimales Dispergiervermögen
- Verschleißreduzierung

www.oelheld.com

 Human-Technology für Mensch, Natur und Maschine
HUTEC