

Rede im Rahmen der Auftaktveranstaltung am 20. Okt. 2005

„Praktische Wege zu mehr Effizienz und Wertschöpfung
im Produzierenden Gewerbe“

Hermann Bröker, DRONCO AG, 95632 Wunsiedel

Vor vielen Jahren sagte Heinrich Oswald, Generaldirektor a. D., Knorr Nahrungsmittel:

„Der Unternehmer, der diesen Namen verdient, sieht den Markt nicht wie die Nomaden lediglich als Weideplatz, welcher abgegrast und dann verlassen wird, sondern denkt vielmehr wie der Pionier, der das urbar gemachte Land beackert, bebaut und zu immer neuen Fruchtfolgen bringt. In seiner Markttätigkeit folgt er nicht nur der Entwicklung, vielmehr will er sie gestalten. So sind durch echte innovative Leistungen immer wieder umweltverändernde Märkte aufgebaut worden. So schnell sich unsere Welt auch verändert, es gehören neben Pioniergeist immer Ausdauer, Zähigkeit, Geduld und hartes Ackern dazu, wenn man auf seinem Feld gute und dauerhafte Erträge erzielen will“.

Dem gegenüber schreibt Hanns-Werner Sinn in seinem neuen Buch „Die Basar-Ökonomie“:

„Viele deutsche Firmen, die dem Standort treu bleiben, werden zwischen der Konkurrenz des deutschen Sozialstaates auf dem Arbeitsmarkt und der Niedriglohnkonkurrenz auf den internationalen Absatzmärkten zerrieben. Das zentrale Problem ist und bleibt das Niveau der deutschen Lohnkosten, so unangenehm es allen Beteiligten ist und so groß der Bogen ist, den erfolgreiche Politiker um dieses Thema machen müssen. Die Bürger verdrängen es und greifen deshalb nur allzu gerne nach dem Strohalm, den populistische Politiker bieten. „

Was erwartet uns denn nun als Mittelständler: Verhalten wir uns wie Pioniere oder erwartet uns, dass wir zerrieben werden?

Ich möchte Ihnen am Beispiel der Entwicklung der DRONCO AG zeigen, mit welchen Strategien wir auf diese Herausforderungen reagiert haben.

Als Hersteller von Schleifwerkzeugen sind wir prädestiniert in einem Niedriglohnland zu produzieren. Ein Großteil unserer Wettbewerber hat diesen Schritt bereits mit Teilen oder der gesamten Produktion vollzogen.

Wir dagegen produzieren unverändert ausschließlich am Standort Wunsiedel. Unsere jährlich produzierte Stückzahl an Trenn- und Schruppscheiben hat sich in den letzten sechs Jahren dabei von 18 Mio Stück auf rd. 42 Mio Stück in diesem Jahr erhöht. Doch das sagt wenig über den Veränderungsprozess aus, den das Unternehmen und alle seine Mitarbeiter tragen mussten und heute unverändert tragen.

Als ich die DRONCO Ende 1998 erwarb, galt es eine Vielzahl an Problemen zu lösen. Der Auftragseingang reichte gerade für einen Einschichtbetrieb. Der Maschinenpark war völlig veraltet. Das bisherige Wachstum konnte nur mit Großkunden zu entsprechend niedrigen Preisen erzielt werden. Der Preisverfall der Branche betrug zu dem Zeitpunkt damals über 30%. Die betriebswirtschaftlichen Informationen waren allesamt mangelhaft. Hauptsteuerungsinstrument war der Jahresabschluss – also Management by Rückspiegel. Und zu allem Überfluss war ich fest davon überzeugt, dass ein Großteil der Führungsmannschaft nicht die von mir erwartete Qualifikation hatte.

Was haben wir unternommen? Die Führungspositionen wurden mit hochqualifizierten, aber branchenfremden Mitarbeitern neu besetzt. So der Vertrieb mit einem Mann aus dem Textilbereich, der Einkauf durch einen Einkäufer aus dem Lebensmittelbereich, die Logistik durch einen Mitarbeiter eines Versandhauses und die Produktionsleitung durch einen Entwicklungsingenieur aus der Kunststoffbranche. Es gehörte schon Mut dazu. Aber es hat sich gelohnt.

Heute können wir mit Fug und Recht sagen, dass wir im Marketing für die Branche wegweisend waren. Wir waren die ersten die ein Branding umsetzten. Die Marke DRONCO hat sich weltweit bei einem Exportanteil von 73% etabliert. Messbar etabliert. Wir waren die ersten, die ein Promotionfahrzeug im Schleifmittelbereich einsetzten. Eine aktive interne und externe Kommunikation sind fester Bestandteil unserer Strategie. Berichte u.a. in der FAZ, im Focus oder in Impulse waren die Folge. Heute veröffentlichen wir ca. 50 Fachbeiträge pro Jahr. Veranstaltungen wie „Zu Gast bei DRONCO“ oder unsere Firmenzeitung „droncopress“ sind zu einem Begriff im Kunden- und Lieferantenkreis geworden. Eine halbjährliche Kundenzufriedenheitsanalyse gehört zu unseren Selbstverständlichkeiten.

Im Jahr 2001 hatten wir dann eine Herausforderung zu bestehen, die nicht auf unserer Rechnung stand. Die Hausbank brach zusammen. Über Nacht standen uns die geplanten Finanzmittel nicht mehr zur Verfügung.

Nachdem der erste Schock überwunden war, suchten wir nach Möglichkeiten um die Krise zu meistern. Was jetzt wie ein kurzer Entscheidungsprozess aussieht, war in Wirklichkeit die unermüdliche Suche nach Lösungen um das Unternehmen zu stabilisieren und langfristig dessen Existenz zu sichern.

Nach vielen Gesprächen mit Unternehmern und Beratern entschlossen wir uns im Jahr 2003 zu einer generell neuen Strategie. Dabei gingen wir davon aus, dass sich die bisherige Wertschöpfungskette mit den Bereichen Niedrig, Mittel und Hoch weiter verändern wird. Wir unterstellten, dass das mittlere Preissegment überwiegend in den niedrigen bzw. billigen Bereich abwandern wird, und nur ein geringer Teil in das Hochpreissegment wechseln würde. Werbekampagnen wie „Geiz ist geil“ und „Ich bin doch nicht blöd“ sind uns sicherlich noch allen gut im Gedächtnis. Wenn wir überleben wollten, und davon waren und sind wir fest überzeugt, konnte dies nur mit hochpreisigen - und damit neuen Produkten geschehen.

Wir glaubten fest daran, dass die Lösung nur in verstärkten Anstrengungen in den Bereichen Produkt- und Prozessinnovation liegen konnte.

Als Ergebnis unserer Überlegungen formulierten wir in einem ersten Schritt drei übergeordnete Ziele:

1. 100%ige Liefertreue
2. Verkürzung der Durchlaufzeiten
3. Drastische Reduzierung von Nacharbeit und Fehlern

Die Frage, die wir als nächstes beantworten mussten, war: Wie muss das Werk beschaffen sein, um diesen übergeordneten Zielen gerecht zu werden? Wir unterstellten, dass eine zukunftsweisende Produktion folgende Leistungsmerkmale zu erfüllen hat. Sie soll

- kleine Losgrößen beherrschen
- eine extrem hohe Typenvielfalt ermöglichen
- steile Anlaufkurven für Neuprodukte haben

- auf Gutstückproduktion ausgerichtet sein, sprich es darf keine Qualitätsmängel zulassen

Aus den übergeordneten Zielen und dem Anforderungsprofil für ein derartiges Werk erarbeiteten wir im Mai 2003 unsere qualitativen und quantitativen Ziele:

- Reduzierung der Rohstoff- und Fertigwarenläger um 80%
- Reduzierung der Rüstzeiten von ca. 100 Min. auf 81 Sek.
- Reduzierung der Losgrößen von über 1.000 auf 100
- Reduzierung der Durchlaufzeiten um 70%
- Fehler- und Nacharbeitsquote von 3,5% auf 10 ppm
- Produktivität +100%
- Alle 90 Tage ein neues Produkt

Ich glaube, dass es zu dem Zeitpunkt nicht mehr als zwei Personen im Unternehmen gab, die die Zielerreichung für realistisch hielten. Aber wir hatten uns entschieden und fingen konsequent mit der Umsetzung an.

Die Methoden, die wir zur Zielerreichung einsetzten und einsetzen sind:

- Drastische Reduzierung der Rüstzeiten
- Nivellierte, geglättete Fertigungssteuerung
- Standardisierung der Fertigungsabläufe
- Ziehendes Produktionssystem
- Intensivierung der Zusammenarbeit mit Universitäten, Hochschulen, Kompetenz- und Forschungszentren
- Bildung von regionalen und überregionalen Netzwerken

Jetzt, nach 2,5 Jahren, haben wir erste Ziele erreicht. So konnten wir unsere

- Fertigwarenläger zwischenzeitlich von 6,4 Mio Stück auf 1,4 Mio Stück reduzieren.
- Die Rüstzeiten in den Modelllinien auf durchschnittlich 10 Minuten verringern.

Mit neuen Maschinen, welche kurz vor der Fertigstellung sind, werden wir unser Ziel von 81 Sekunden erreichen.

- In unseren Modellproduktgruppen sind wir in der Lage, Losgröße 100 zu fertigen
- Die Durchlaufzeit konnte von 12,5 Tagen auf 3,5 Tagen reduziert werden
- Erstmals werden wir bis zum Sommer 2006 (innerhalb von neun Monaten) vier Neuprodukte einführen.
- In der Produktivität erwarten wir für das Jahr 2006 eine Steigerung um mindestens 20%.
- Die Verbesserung der Fehler- und Nacharbeitsquote ist sicherlich unser langwierigstes Projekt. Hier sind erst kleine Erfolge sichtbar.
- Die Gewinnzone wurde im letzten Jahr erreicht.
- Für dieses Jahr erwarten wir einen Umsatz von rd. 38,0 Mio Euro, was einer Steigerung um 23,0 Mio Euro gegenüber 1998 bedeutet.
- Wir beschäftigen heute insgesamt 380 Mitarbeiter (auf 40 Stunden Vollzeitbasis gerechnet) und damit 160 Mitarbeiter mehr als 1998.
- Wir arbeiten seit dem April 2005 an sechs Tagen dreischichtig.

Ich denke, wir können uns damit sehen lassen. Unsere Leistungen wurden durch mehrfache Auszeichnungen und Preise (TOP 100, Partner des Fachhandels, Goldener Mittelstandslöwe, Mutmacher der Nation) gewürdigt.

Ob wir aber unsere Existenz dauerhaft sichern können hängt u.a. auch von den Rahmenbedingungen in Deutschland ab. Ich bitte Sie alle um ihre Unterstützung. Setzen sie sich ein für

- den Abbau von reglementierender und die Aktivitäten behindernder Bürokratie,
- ein transparentes und einfaches Steuersystem als Standortfaktor,
- die Reform unseres Bildungssystems, damit auch hier ein Wettbewerb der Eliten (Personen und Institutionen) möglich wird,
- einen flexiblen Arbeitsmarkt mit betrieblichen Bündnissen und beschäftigungsfreundlichem Kündigungsschutz und
- das Deutschland bereit ist, in Brüssel eine aktivere Rolle zu spielen. Denn da spielt die Musik der Zukunft.

Meine Damen und Herren, wenn wir den Produktionsstandort Bayern bzw. Deutschland erhalten wollen, brauchen wir Reformen. Reformen auf allen Ebenen unseres Staates. Aber auch massive Anstrengungen aller Unternehmer, ihre Unternehmen wettbewerbsfähiger zu gestalten.

In diesem Sinne lassen Sie uns aufpassen, dass wir nicht zerrieben werden. Aber lassen Sie uns auch den Pioniergeist wieder entdecken, den unsere Väter hatten.