

MANAGEMENT LETTER

WeissmanGruppe
für Fachzeitschriften

WEKA

UNTERNEHMEN GESTALTEN UND NACHHALTIG FÜHREN

NOVEMBER 2017 #10

VOM EINZELFERTIGER ZUM INDUSTRIEBETRIEB

Ein Gespräch mit Michael Pertinger, Juniorchef
und Markus Kofler, Geschäftsführer von Pertinger

Mehr dazu auf Seite 2

GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR OPTIMIERUNG VON BESCHAFFUNGSPROZESSEN

So erzielen Sie Einsparungen
in der Beschaffung

Mehr dazu auf Seite 5

PROFITABLES WACHSTUM BRAUCHT SCHLANKE PROZESSE

Mit Lean Management den Wert
des Unternehmens steigern

Mehr dazu auf Seite 8

PROZESSOPTIMIERUNG WAR GESTERN ...

Oder: Weshalb es wichtiger ist,
eine zukunftsgerichtete
anpassungsfähige Organisation
zu schaffen

Mehr dazu auf Seite 11

IN DIESER AUSGABE

PROZESSE & ORGANISATIONEN



EDITORIAL

Herzlich willkommen!

«Organisation follows strategy.» Eine Standardfloskel aus der Betriebswirtschaftslehre, die – auch wenn sie für viele noch so abgedroschen klingen mag – nach wie vor Gültigkeit besitzt.

In der Mai-Ausgabe dieses Jahres haben wir uns mit der Anpassung der Aufbauorganisation, den Organisationsstrukturen, beschäftigt. In dieser Ausgabe betrachten wir den Bereich der Ablauforganisation. Wann und wie kann und soll ich meine Prozesse anpassen und optimieren? Welche Auswirkungen haben Effizienzsteigerungen in meiner Wertschöpfungskette auf die Werttreiber Wachstum, Rendite und Risiko? Wie finde ich das richtige Mass zwischen Prozesssicherheit und Flexibilität?

Auf diese und andere Fragen liefern Ihnen unsere Experten nützliche Tipps und spannende Erfahrungsberichte. Ein besonderer Dank geht an Michael Pertinger und Markus Kofler vom Unternehmen Pertinger Herde und an Theodor Uljanov von Kloepfel Consulting für ihre hochinteressanten Beiträge und Berichte aus der Praxis.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und freuen uns, wie immer, auf Ihre Rückmeldungen und Anregungen!

Herzlichst,



Stephan Bernhard
Herausgeber



Markus Weishaupt
Chefredaktion

SAGEN SIE UNS IHRE MEINUNG!

Ihre Wünsche und Anregungen sind unser Auftrag. Schreiben Sie uns an stephan.bernhard@weka.ch oder brunoni@weissman.ch, welche Themen, Arbeitshilfen oder Formate Sie in Zukunft wünschen! Wir werden so viel wie möglich umsetzen. Vielen Dank!

VOM EINZELFERTIGER ZUM INDUSTRIEBETRIEB**Ein Gespräch mit Michael Pertinger, Juniorchef und Markus Kofler, Geschäftsführer von Pertinger**

Michael Pertinger und Markus Kofler berichten im Interview, wie die Planung einer neuen Produktionsstätte ideal genutzt wurde, um bestehende Abläufe infrage zu stellen und aus einem handwerklichen Einzelfertiger einen hocheffizienten, maschinellen Hersteller von Küchenherden zu machen.

■ **Das Gespräch wurde von Armin Rainer geführt**

Sehr geehrter Herr Pertinger, sehr geehrter Herr Kofler, Ihr Unternehmen ist als familiärer Handwerksbetrieb gestartet, über die Jahrzehnte stetig gewachsen und hat sich in den letzten Jahren weg von der reinen handwerklichen Einzelfertigung hin zu mehr maschineller/industrieller Produktion entwickelt. Wie ging diese Entwicklung vonstatten?

Das Unternehmen Pertinger wurde 1937 als Kunstschmiede gegründet und als Handwerksbetrieb geführt. Ein Arbeiter fertigte einen Herd, dies war die klassische Vorgehensweise. Neben der Produktion von Küchenherden wurden in der Phase des Billigöls Mitte des 20. Jahrhunderts auch verschiedene Schlossereiprodukte gefertigt, da Herde zu dieser Zeit nicht sehr gefragt waren. Grundsätzlich gilt zu sagen, dass ein Küchenherd ein sehr komplexes Produkt ist. Jeder Herd ist unterschiedlich, auch wenn es ein

Standardprodukt ist. Durch die vielen Sonderwünsche und Personalisierungsmöglichkeiten wird eine komplette industrielle Fertigung im Unternehmen wahrscheinlich nie möglich sein. Aber wir haben uns in den letzten Jahren und Jahrzehnten dem Machbaren immer weiter angenähert. Grundlage für diese Ausrichtung ist sicherlich die langfristige Ausrichtung des Senior-Chefs Othmar Pertinger, welche dem Unternehmen auch die entsprechenden Handlungs- und Investitionsmöglichkeiten gibt. Im Unternehmen gab es seit jeher zwei getrennte Bereiche: Massherde und Standardherde. Beides wurde an zwei unterschiedlichen Standorten gefertigt. Durch die laufende Zunahme der Produktkomplexität und des Kostendrucks auf der Marktseite waren die so entstehenden Ineffizienzen nicht mehr finanzierbar. So entschied man sich für den Bau einer neuen Produktionshalle, in der beide

Informationen zum Unternehmen

Das Unternehmen **Pertinger GmbH** wurde 1937 von Franz Pertinger in Mühlbach, Südtirol, gegründet und produziert Küchenherde und Edelstahlmöbel. 1973 übernahm mit Othmar Pertinger die nächste Generation die Führung im Unternehmen. Seit 2013 leitet mit Markus Kofler ein externer Geschäftsführer die Geschicke des Unternehmens. Im Jahr 2015 realisierte das Unternehmen den Neubau seines Firmensitzes in Vahrn (Südtirol) und eine Erweiterung des Maschinenparks. Aktuell fertigt Pertinger über 20 verschiedene Herdmodelle sowohl für den Heimmarkt Südtirol und Italien als auch für die zwei Export-Hauptmärkte Deutschland und Österreich. Wichtige Absätze werden auch in der Schweiz und Frankreich erwirtschaftet. Im Aufbau befinden sich Skandinavien, Benelux und Grossbritannien. Die Firma beschäftigt derzeit an die 60 Mitarbeiter.

GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR OPTIMIERUNG VON BESCHAFFUNGSPROZESSEN

So erzielen Sie Einsparungen in der Beschaffung

Zu oft wird der Einkauf als reines «Beschaffungsorgan» angesehen. Ein Grund mag darin liegen, dass viele Geschäftsführer aus völlig anderen Bereichen wie zum Beispiel dem Vertrieb oder der Technik kommen. Doch durch die unflexible Zusammenarbeit mit anderen Fachabteilungen entstehen ein grosser Verwaltungsaufwand, unnötiger Stress und durch unstrukturierte Abwicklungsprozesse wiederum meist sehr hohe Kosten. Bei vielen Unternehmen liegt der Fokus in der Entwicklung und Forschung, der Finanzierung, dem Controlling oder dem Vertrieb und Marketing. Dabei birgt der Einkauf grosse Renditepotenziale. Die höchsten Einsparpotenziale liegen in den Einkaufskosten und der Prozessoptimierung. Doch oft werden Veränderungen in der Beschaffungsstruktur aus Angst vor vermeintlichen Risiken vermieden.

■ Von Mag. Theodor Uljanov

In diesem Beitrag möchten wir Ihnen drei bewährte Instrumente zur Optimierung des Beschaffungsmanagements Ihres Unternehmens aufzeigen. Wir gehen einerseits auf die Mitarbeiterentwicklung sowie die Verzahnung der einzelnen Unternehmensprozesse ein und beleuchten andererseits das Instrument erfolgreicher Verhandlungen mit Bestandslieferanten und der Überprüfung von Rahmenverträgen des strategischen Beschaffungsmanagements.

Miteinander statt nacheinander – Crossfunktionale Zusammenarbeit

In den letzten Jahren werden häufig, aufgrund des gestiegenen ökonomischen Anspannungsgrads, die Organisation, Prozesse und Systeme in der Beschaffung optimiert. Dadurch können zwar Einsparungen erzielt werden, jedoch wird den Unternehmen schnell klar, dass sie trotzdem nicht das volle Wertschöpfungspotenzial erreicht haben. Der Grund dafür liegt in der fehlenden Vernetzung des Einkaufs mit den anderen Funktionen oder Abteilungen, was in der ausbaufähigen Kompetenz der Einkäufer/-innen und der fehlenden Akzeptanz des Einkaufs begründet ist.

Auch aus organisatorischen Gründen ist eine frühzeitige Einbindung

des Einkaufs entlang des Produktstehungsprozesses oftmals nicht gewährleistet. Die Arbeitsteilung ist dabei funktional. Wenn es eine institutionalisierte Einbindung des Einkaufs in den Entwicklungsprozess gibt, so beschränkt sich diese in der Realität meist auf die allerdringlichsten Einzelfälle und greift bei den kritischen Prozessen zu spät an. An dieser Stelle ist eine cross-funktionale Zusammenarbeit der Abteilungen im Unternehmen gefragt. Das Unternehmen sollte dem Ansatz des «integrierten oder vernetzten Einkaufs» folgen, um durch gezielte Preisverhandlungen mit verschiedenen Anbietern erhebliche Preiseinsparungen zu erzielen. Zur effektiven und effizienten Versorgung des Unternehmens sind die vielfältigen Prozesse wie der Bestellprozess, die Materialdisposition und -Bereitstellung, die Qualitätssicherung oder das Lieferantenmanagement auch mit den anderen Hauptprozessen des Unternehmens zu vernetzen. Dazu zählen beispielweise das Marketing oder die Entwicklung. Diese abteilungsübergreifende Zusammenarbeit kann durch regelmässigen Informationsaustausch zwischen dem Einkauf und den entsprechenden Fachabteilungen gesichert werden und führt zum «Miteinander statt Nacheinander».

Veränderungen im Unternehmen können bei den Mitarbeitern Verunsicherung bezüglich ihrer persönlichen Zukunft auslösen, die häufig in Form von Abwehr geäussert wird. Um eine cross-funktionale Zusammenarbeit und somit auch die Beschaffungsoptimierung erfolgreich umzusetzen, gilt es, die Mitarbeiter rechtzeitig abzuholen. Von Beginn an ist bei den Mitarbeitern das Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderungen zu schaffen. Sie können die Bereitschaft zum Wandel der Mitarbeiter erhöhen, indem man sie eigene Vorschläge einbringen und Veränderungen mitgestalten lässt. Eine cross-funktionale Zusammenarbeit erfordert sowohl die Auseinandersetzung mit fachfremden Argumenten und Kollegen als auch die Fähigkeit, die neuen Prozesse in der Praxis zu leben.

Mitarbeiterentwicklung

Auch eine Qualifikation der Einkäufer trägt zum Erfolg des Beschaffungsprozesses bei. Verhandlungstipps existieren im Internet in Hülle und Fülle. Meist in Form von Anleitungen und psychologischen Kurzlehrgängen sollen Gesprächspartner dort durch Körpersprache, Auftreten und Gesten beeinflusst werden. Doch oft sind diese Ratschläge auf Neuverhandlungen ausgerichtet und setzen voraus, dass