



Das Führungsteam initiiert interne Innovationsworkshops. Als Folge kann sich PVS lukrativere Aufträge sichern. Ein Drittel aller Anfragen sind heute entwicklungsintensiv – Tendenz steigend

Strategisch durch die Krise steuern

Selbstbewertung. Das Spritzgießunternehmen PVS in Niedernhall strafft Prozesse, drückt den Lagerbestand und investiert in den Vertrieb, um gestärkt aus dem Krisenjahr hervorzugehen. Ihren Blick dafür, welche strategischen Weichenstellungen sie vornehmen muss, hat Chefin Christina Bauer mit einer Management-Methode geschärft, die externe Berater außen vor lässt.

MICHAEL SUDAHL

Das die Wirtschaftskrise das idyllische Kochertal nicht verschont, war den Geschäftsführern der PVS-Kunststofftechnik GmbH & Co. KG, Christina Bauer und Jürgen Frank, klar. Sie meldeten im vergangenen Jahr von März bis Juli Kurzarbeit an, kündigten alle Zeitarbeiterverträge und reduzierten damit den Personalstamm von 285 auf 230 Mitarbeiter. Bis zum Ende des Geschäftsjahres (30.6.2010) soll der Umsatz bei 30 Mio. EUR stehen. Im Vorjahr waren es noch 6 Mio. EUR mehr. Und trotzdem schaut der Kunststoffverarbeiter optimistisch in die Zukunft.

ARTIKEL ALS PDF unter www.kunststoffe.de
Dokumenten-Nummer KU110425

Das Unternehmen, das 80 % des Umsatzes mit zehn Stammkunden erwirtschaftet, die aus der Automobilwirtschaft, der Elektrotechnik, der Hausgeräteindustrie sowie der IT-Branche stammen, verbessert sich seit vier Jahren in kleinen Schritten. Chefin Christina Bauer und ihr fünfköpfiges Führungsteam wenden die Temp-Methode der Giengener Beratungsfirma tempus-Consulting an, um Prozesse zu verbessern und Mitarbeiter stärker in Entwicklungen einzubinden.

Dabei bewerten sie das Unternehmen in den Kategorien

- Teamplayer (T), bezeichnet den Chef, der seine Mannschaft in die Verantwortung nimmt,
- Erwartung des Kunden (E),
- Mitarbeiter (M) und
- Prozesse (P).

„Anhand von Schulnoten, die wir uns selbst geben, erkennen wir schnell, wo Defizite stecken und Potenziale schlummern“, sagt die Chefin, die die Geschäftsleitung vor knapp vier Jahren von ihrem Vater, Firmengründer Jürgen Vogel, übernommen hat.

Verbesserungen in kleinen Schritten

Jüngstes Beispiel ist der verringerte Materialbestand. „Insgesamt haben wir deutlich mehr als 3 Mio. EUR in Beständen gebunden“, erklärt die 38-jährige Geschäftsführerin. Mittlerweile ist es gelungen, diesen Betrag dauerhaft um mehrere Prozentpunkte zu drücken. „Das bringt Liquidität, was vor allem in Krisenzeiten entscheidend ist.“

Die neue Sicht muss erst in die Köpfe

Schritt für Schritt hatte PVS das Thema analysiert: Bei der Bewertung interner Prozesse (P) stockte der Chefin im Handlungsfeld „Bestände reduzieren“ der Atem: Eine „Fünf“ ist ein niederschmetterndes Ergebnis. „Die Führungskräfte haben erkannt, dass die Bestände zu hoch sind, und arbeiten punktuell an deren Reduzierung“, lautet die Erläuterung für das „Mangelhaft“. „Wir dachten, wir haben das ganz gut im Griff, und es ist doch gut und richtig, dass wir an den Beständen arbeiten – und jetzt so eine schlechte Note“, erinnert sich Bauer. Dabei ist nicht die Benotung wichtig, sondern das Potenzial, das sich bis zur Note Eins ergibt. Um auf eine Vier zu rutschen, müssen neben den Führungskräften alle Mitarbeiter verstehen, dass Bestände nicht Hilfe, sondern Last sind, beschreibt das Temp-Handbuch den Weg.

PVS installierte daraufhin Kaizen-Workshops. Was so viel bedeutet wie „verbessern in kleinen Schritten“. Und weil im Handbuch zur Temp-Methode der Tipp steht, selbststeuernde Regelkreise einzuführen, feilten Chefs und Mitarbeiter gemeinsam an dieser als „Kanban“ bezeich-



Die Geschäftsführer Jürgen Frank und Christina Bauer mit Firmengründer Jürgen Vogel (v.l.)

neten Produktionssteuerung. Diese funktioniert nach dem Holprinzip. Lager orientieren sich ausschließlich am Bedarf der verbrauchten Teile, hohe Sicherheitsbestände sind somit passé.

Als nächste Maßnahme legt das Spritzgießunternehmen Methoden eigener Kunden mit Kanbanlieferungen und Konsignationslager auf Zulieferer um. In



Um die Produktionsqualität zu sichern, misst PVS hergestellte Spritzgussteile nach (Fotos: PVS)

Lieferanten-Workshops ortet und hebt PVS erstaunliche Potenziale. Der dritte Schritt gilt dem Rüsten: Durch Senkung der Rüstzeiten können kleine Losgrößen wirtschaftlicher hergestellt und damit wiederum die Bestände gesenkt werden.

Zusätzlich investiert der Mittelständler, der vor 33 Jahren in Künzelsau gegründet wurde und heute Produktionsstandorte in Niedernhall, Ungarn und den USA hat, in den Vertrieb. „Mit Andreas Endres haben wir im vergangenen

„Wir haben keine Standardware, sondern fertigen individuelle Lösungen für unsere Kunden an“, beschreibt Bauer die Produktpalette. Spezialisiert hat sich PVS auf die Isolation von Komponenten für Elektromotoren und Lüfterräder, die sich durch ihre geringe Wucht auszeichnen. Was komplex und aufwendig erscheint, bietet den Spritzgießern, die 72 Maschinen von 250 bis 4500 kN Schließkraft in Betrieb haben, Optimierungspotenziale. Je besser es gelinge, die Elektroleche eines Elektromotors mit Dünnwandtechnik zu isolieren, desto mehr Raum bleibe für die Kupferwicklung, die dadurch den Motor leistungsfähiger mache, so Bauer.

Ständiges Streben nach Innovation

Um diese Technologie voranzutreiben, initiiert das Führungsteam interne Innovationsworkshops. Dank der Ergebnisse dieser Klausuren kann sich PVS lukrativere Aufträge sichern. Denn ein Drittel aller Anfragen seien heute sehr entwicklungsintensiv – Tendenz steigend. Deshalb mittlerweile statt einem vier Ingenieure an Produkt und Prozess feilen.

Schlussendlich ist Christina Bauer froh, das tempus-Steuerungswerkzeug entdeckt zu haben. „Weil alle Geschäftsbereiche des Unternehmens transparent werden, können wir uns ständig in kleinen Schritten verbessern – ohne teure Unternehmensberater von außen“, bilanziert die Chefin, die im kommenden Jahr ihren Umsatz stabil halten und somit gestärkt aus der Krise starten will. ■

DER AUTOR

MICHAEL SUDAHL, geb. 1973, ist freier Journalist und arbeitet in Stuttgart.