

Kapitel 1:

SYNCHRO. Die Geschichte
Hintergründe und Perspektiven
von Mathias Kammüller

„Experten bestätigten uns, dass wir methodisch sehr gut aufgestellt seien, jedoch beim Thema Führung noch Nachholbedarf hätten. Das führte uns zur Einführung dessen, was wir intern SYNCHRO PLUS nennen und was uns wieder deutliche Produktivitätsfortschritte sowie in letzter Konsequenz eine Verstetigung der Verbesserungsprozesse brachte. Ein wichtiger Baustein war hier das Shopfloor Management als Führungsinstrument.“

1.1 Die Vorgeschichte

Am Anfang war die Krise

Als wichtiger Teil der Investitionsgüterindustrie steigt und fällt der Werkzeugmaschinenbau unmittelbar mit den Wellen der Konjunktur. Damit gehört unsere Branche zu den ersten, die von einem Aufschwung profitieren kann – sie wird aber auch von Krisen vergleichsweise früh und hart getroffen. Das galt auch für die frühen 1990er Jahre, in denen nach dem Zusammenbruch der kommunistischen Systeme die gesamte Weltwirtschaft ins Straucheln geriet. Man kann in diesem Zusammenhang also durchaus von einer Weltwirtschaftskrise sprechen, mit dramatischen Folgen für den Werkzeugmaschinenbau. Nach annähernd 40 Jahren anhaltenden Wachstums brachen die Umsätze branchenweit um bis zu 50 Prozent ein. Obwohl TRUMPF mit einem Minus von 15 Prozent dabei noch vergleichsweise gut wegkam, nahm die Krise auch für uns bedrohliche Ausmaße an.

Wie für die meisten anderen Betriebe kam die Rezession auch für uns überraschend. Niemand war nach den Jahrzehnten des Aufschwungs wirklich auf den Einbruch vorbereitet. Konkret brachte die Krise für TRUMPF zwei Verlustjahre, die in der Konsequenz auch zur Entlassung von Mitarbeitern führten. Für uns ein Novum und eine sehr einschneidende Erfahrung. Für ein Familienunternehmen wie TRUMPF war die Situation vor allem deshalb so bedrohlich, weil die Eigenkapitalquote unter einen kritischen Wert sank und manche Banken, man muss es so deutlich sagen, damals wenig Entgegenkommen zeigten. Darauf, warum das Eigenkapital für uns so wichtig ist, werde ich weiter unten noch zu sprechen kommen.

Ich selbst war zu diesem Zeitpunkt noch neu im Unternehmen, die Krise hat mich und die anderen Geschäftsführer sehr stark geprägt. Wir waren uns einig, dass Ähnliches nicht mehr passieren sollte. Eine Erkenntnis war, dass es nicht reicht, innovative Produkte auf den Markt zu bringen, sondern dass Innovationen auch in der Organisation und den Prozessen existenziell wichtig sind. Es gilt, in vielen Bereichen und Handlungsfeldern des Unternehmens neue Wege zu finden – bis hin zu dem Anspruch ein „ganzheitlich innovatives Unternehmen“ zu sein (vgl. Bild 1-1).

Innovation und Veränderung

In der Technik wird Innovation, wie bereits angedeutet, häufig auf die Entwicklung neuer Produkte und Technologien begrenzt. Aus dieser Sicht stellt der Einsatz von Lasern bei der Blechbearbeitung eine so genannte Sprunginnovation dar. Diese Art von Innovation verschafft einem Unternehmen Wettbewerbsvorteile, die es für den wirtschaftlichen Erfolg nutzen kann. Doch sind diese Vorteile nicht von Dauer: Der

Wettbewerb schläft nicht und technologischer Vorsprung ist gerade im Zeitalter der Globalisierung keine „Lebensversicherung“ mehr. Die erste Konsequenz daraus ist, das Innovationsverständnis auf das gesamte Unternehmen auszudehnen.

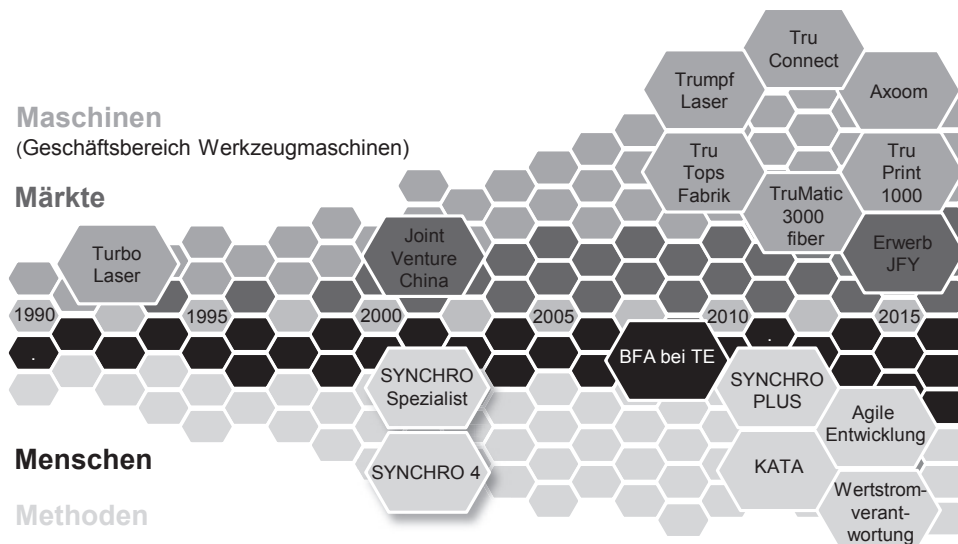


Bild 1-1: SYNCHRO und Innovation

SYNCHRO, das Thema dieses Buches, ist in diesem Zusammenhang als wesentlicher Teil der ganzheitlichen Innovationsstrategie im Unternehmen TRUMPF zu sehen. Warum das so ist, erklärt eine Bemerkung aus einer früheren Publikation zum Thema: Mit dem Begriff SYNCHRO assoziiert man Synchronisation, also Gleichzeitigkeit bzw. Abstimmung. Genau darum geht es. SYNCHRO ist die optimale Abstimmung – sprich Synchronisation – von Mensch, Maschine, Methoden und Markt (vgl. auch Kammüller 2003, S. 166).

Das Bild drückt aus, dass Innovationen faktisch überall im Unternehmen stattfinden müssen. Gleichzeitig verweist es auf die großen Veränderungsprogramme im Unternehmen und dessen Umfeld. Das Spektrum reicht von den nach wie vor essenziellen Produktinnovationen über die Internationalisierungsstrategie und Management-Themen bis zu den Strukturen und Prozessen der Organisation.

Allein die ständige Weiterentwicklung des obigen Bildes im Verlauf der vergangenen Jahre zeigt, wie dynamisch die Entwicklung auf allen vier genannten Feldern ist. Innovation heißt Veränderung – und Veränderung prägt das unternehmerische Handeln auf allen Ebenen. Anders ausgedrückt wird die Fähigkeit zu ständiger Innovation und permanenter Veränderung zu einer Kernkompetenz.

Fraktale Organisation als Start

Aus Sicht der Organisation begannen wir nach der Krise zu Beginn der 90er Jahre damit, die verrichtungsorientierte Organisation in eine so genannte fraktale Organisation zu verwandeln. Diese Organisationsform geht zurück auf die Überlegungen von Professor Hans-Jürgen Warnecke und basiert unter anderem darauf, die Verantwortung näher an die Prozesse zu bringen und in den einzelnen Organisationseinheiten mehr Selbstorganisation zuzulassen (Warnecke 1992). Mit diesen Produktionseinheiten und der ganzheitlichen Sicht auf die Innovation haben wir in Summe viel erreicht. Das Unternehmen erlebte fünf erfolgreiche Jahre mit guten wirtschaftlichen Ergebnissen. Der Boden für die nächsten Innovationen war bereitet.

Das Lean-Zeitalter beginnt

Ungefähr zeitgleich mit der globalen Krise zu Beginn der 1990er Jahre wurde ein Konzept bekannt, das ein neues Management-Zeitalter einläutete. In einer Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT) wurden europäische, amerikanische und japanische Automobilhersteller systematisch miteinander verglichen. Mit dem Resultat, dass japanische Vorreiter, allen voran Toyota, gegenüber ihren westlichen Konkurrenten teilweise deutlich Vorteile hatten, was Qualität und Produktivität anbelangte. In Summe konnten diese japanischen Betriebe mit einem wesentlich geringeren Aufwand wesentlich bessere Ergebnisse erzielen. Die Autoren der Studie, James Womack und Daniel T. Jones, machten dafür ein Produktions- und Managementkonzept verantwortlich, das sie als Lean Production bezeichneten, die schlanke Produktion. Der Geist war aus der Flasche.

Man kann nicht behaupten, dass diese Erkenntnis zu einer sofortigen sprunghaften Verbreitung der schlanken Produktion geführt habe. Selbst in Japan trieb nur eine Minderheit der Unternehmen Lean wirklich konsequent voran – was dort, ebenso wie in Europa und den Vereinigten Staaten bis heute unverändert gilt. Mitverantwortlich für diese Zurückhaltung war die Aussage, Lean würde im Automobilbau und der dort vorherrschenden Massenfertigung funktionieren, in anderen Branchen dagegen nicht.

Wir bei TRUMPF stießen erst dann ernsthaft auf die Lean-Ideen, als sich die Erfolgskurve der neuen Produktionsorganisation abzuflachen begann. Nach den genannten fünf erfolgreichen Jahren trat eine gewisse Sättigung und Verkrustung ein, wir begannen zu überlegen, worin ein nächster großer Schritt bestehen könnte.

Die Initialzündung

Die große Veränderungswelle begann zunächst eher unscheinbar mit dem Besuch zweier Werksleiter auf einem Seminar des japanischen Lean-Experten Hiroshi Takeda.

Kurzum: Die Herren waren begeistert. Bei der Rückkehr ins Unternehmen priesen sie die Seminarinhalte derart euphorisch an, dass wir beschlossen, Herrn Takeda zu einem internen Workshop für alle Werksleiter einzuladen. Dieser Workshop fand im Januar 1998 in Ditzingen statt und man kann ohne Übertreibung behaupten, dass damit eine neue Ära ihren Anfang nahm. Die Aktennotiz mit dem Seminarbericht aus dem Jahr 1997, der den Anstoß gab, liegt mir noch immer vor und wird aus gutem Grunde in Ehren gehalten.

Der interne Workshop befasste sich schwerpunktmäßig mit drei Themen: 1. der Fließmontage der Schneidköpfe für die Lasermaschinen; 2. der Rüstoptimierung und 3. dem Thema 5S.

Durchbrüche und sonstige Erfahrungen

Die Umstellung der Schneidkopf-Montage auf das Fließprinzip als Erfolg zu bezeichnen, wäre beinahe untertrieben. Es war ein Durchbruch. Bis zum Januar 1998 wurden die Schneidköpfe mit ihren ungefähr 100 Teilen in Zehnerlosen montiert. Mit der Begründung, das müsse so sein, weil es zu lang dauere, die Teile aus dem Lager auszufassen. Um die Geschichte abzukürzen: Unter der tatkräftigen Ägide von Hiroshi Takeda wurde in drei Tagen eine Fließlinie mit vier Stationen aufgebaut, die die Durchlaufzeit der Schneidköpfe von zuvor 25 Stunden pro Los auf 1,5 Stunden für den einzelnen Schneidkopf reduzierte. Die reine Montagezeit pro Schneidkopf konnte unmittelbar von 2,5 Stunden auf diese 1,5 Stunden reduziert werden – bei einem Takt von 20 Minuten je Station. Dieses Ergebnis war für die Werksleiter erstaunlich, für die Monteure nur schwer zu akzeptieren. Aber wahr.

Weniger effektiv verliefen die Rüstworkshops. Hier hatten wir den Fehler begangen, nicht die Engpässe zu suchen und zu beheben, sondern das Rüsten eher allgemein abzuhandeln. Die faktisch erzielten Zeitgewinne blieben im laufenden Betrieb ohne echten Effekt und wurden von den Mitarbeitern mit Achselzucken quittiert.

Auf gute Resonanz wiederum stießen die 5S-Workshops, deren Effekte eben unmittelbar ersichtlich werden. Lapidar gesagt, sind Ordnung und Sauberkeit immer erstrebenswert und niemand wird ernsthaft ihren Wert bestreiten.

In Summe waren die Werksleiter so begeistert von dem Workshop, dass sie es kaum erwarten konnten, in ihre Werke zurückzukommen und mit der Umsetzung zu beginnen. Jeder auf seine Weise und auf entsprechend individuellen Wegen. Was nun auch nicht ganz „im Sinne des Erfinders“ war, weil wir von Beginn an einen unternehmensweiten Lösungsstandard im Blick hatten und eine zu große Vielfalt von Lösungsiseln vermeiden wollten. Dies führte uns sehr schnell dazu, eine eigene Lean-Organisation aufzubauen und dem Konzept einen eigenen Namen zu geben: SYNCHRO.

In der Startphase bestand die SYNCHRO-Organisation aus einem freigestellten SYNCHRO-Spezialisten je Produktionseinheit von 100 Mitarbeitern, dem zusätzlich ein so genannter Umsetzer zur Seite gestellt wurde. Letzterer hatte die Aufgabe, die erarbeiteten Konzepte durch den Bau von Vorrichtungen direkt in den Betrieb zu überführen. Diese rudimentäre Organisation entstand in kurzer Zeit und hat sich in der ersten SYNCHRO-Phase gut bewährt.

Der Name SYNCHRO entsprang eher aus einem Zufall heraus, der sich in der Rückschau als durchaus glücklich erwiesen hat. Hätten wir das Konzept nach dem Muster einiger Konzerne als TRUMPF-Produktionssystem bezeichnet, wäre damit schon sprachlich eine Barriere für die Übertragung in die Büro-Bereiche des Unternehmens entstanden. Dieser Übergang war schwierig genug – was noch zu zeigen sein wird.

Gute Governance als Erfolgsfaktor

Neben den organisatorischen Weichenstellungen erwies es sich als ein Erfolgsfaktor für SYNCHRO, dass wir von Beginn an auf eine gute Governance gesetzt haben. Wesentlich war dabei sicherlich, dass ich selbst von Anfang an die Leitung des Programmes übernommen habe. Kernteamsitzungen fanden, koordiniert durch meine direkten Assistenten, monatlich statt. Feste Mitglieder des Kernteams waren neben dem SYNCHRO-Leiter die Werksleiter (allerdings in wechselnder Folge) sowie der Einkauf. Die SYNCHRO-Organisation verfügte noch über kein zentrales Back-Office, sondern war zunächst dezentral angelegt. Die SYNCHRO Consulting in ihrer derzeitigen Form entstand erst später.

Wir achteten darauf, nur sehr gut qualifizierte Mitarbeiter (heute würde man von Top-Talenten sprechen) zu SYNCHRO-Spezialisten zu machen. Das barg jedoch die latente Gefahr, dass diese Mitarbeiter vor Ort für alle möglichen anderen Tätigkeiten herangezogen wurden. Dieser drohenden Verwässerung der SYNCHRO-Kernaufgaben begegneten wir, indem wir die Spezialisten direkt den Werksleitern zuordneten, womit wiederum die zentrale Governance gewahrt wurde.

SYNCHRO im Büro, ein Meilenstein

Ein wichtiger Meilenstein der Gesamtentwicklung war der Übergang von SYNCHRO in die Büros. Hier hatten wir eine Vorgehensweise in vier Phasen gefunden, die sich bei der Einführung in Summe bewährte. Allerdings ohne für echte Nachhaltigkeit zu sorgen, das sei der Ehrlichkeit halber erwähnt.

Die erste Stufe bestand darin, die einzelnen Arbeitsplätze nach den Kriterien von Sauberkeit und Ordnung (5S) zu gestalten, sich von Unnötigem zu trennen, die Arbeits-

mittel zu reduzieren, die Arbeit zu organisieren, beispielsweise durch vereinfachte und einheitliche Ablage.

Der zweite Schritt erstreckte sich auf die Abteilungen. Hier wurden gemeinsame Standards etabliert (z.B. Dokumentation), Verantwortlichkeiten geregelt und organisatorische Regeln vereinbart (z.B. Abwesenheit).

In der dritten Stufe machten wir uns an die Optimierung der Prozesse, um dann, viertens, Nachhaltigkeit durch Kennzahlen zu erreichen. Wie schon erwähnt, ist uns dieser letzte Schritt zunächst nicht wirklich gelungen. Hauptursache war, dass man sich nicht mit den wichtigsten Prozessen beschäftigt und die Kennzahlen erst im Nachhinein eingeführt hatte. Mittlerweile haben wir gelernt, dass zuerst ein Messsystem mit Kennzahlen entwickelt werden muss und damit an die richtigen Prozesse zu gehen, um deren Schwächen und Verschwendungsquellen zu finden. Es macht nur wenig Sinn, unwichtige oder suboptimale Prozesse aufwändig zu messen und im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung zu optimieren. Im Gegenteil: So verursacht man Verschwendung, anstatt sie zu beseitigen. Wie in der Fabrik müssen auch im Büro die wichtigen sowie richtigen Prozesse identifiziert und zum Fließen gebracht werden. Erst dann kann eine nachhaltige Optimierung im SYNCHRO-Sinne ansetzen.

Dennoch bleibt SYNCHRO im Büro eine schwierige Aufgabe. Die Prozesse unterscheiden sich teilweise sehr stark voneinander. Unterschiedlichkeit und Komplexität liegen hier in der Natur der Sache, was den optimierenden Zugang erschwert. Eine neue Chance ergibt sich im Zusammenhang mit der Einführung von Shopfloor Management in den indirekten Bereichen. Eine Maßnahme, mit der wir die Etablierung von SYNCHRO-Führungsprinzipien anstreben, die uns letztlich zu einem nachhaltigen System bringen sollen. Den endgültigen Durchbruch erwarten wir uns im Zusammenhang mit der Digitalisierung, die eine durchgängige Standardisierung der Büro-Prozesse erneut auf die Tagesordnung bringt. Die Aufgabe bleibt anspruchsvoll, darüber sind wir uns durchaus im Klaren.

SYNCHRO als Teil der Unternehmensentwicklung

SYNCHRO ist Teil der ganzheitlichen Innovationsstrategie bei TRUMPF. Aus einem erweiterten Blickwinkel ist es zudem ein wichtiger Bestandteil der gesamten Unternehmensentwicklung. Diese Entwicklung unterlag und unterliegt bei einem Familienunternehmen, namentlich wenn es im Werkzeugmaschinenbau tätig ist, besonderen Bedingungen. Wer die Bedeutung von SYNCHRO verstehen will, muss auch diese Rahmenbedingungen kennen.

Professor Berthold Leibinger beschreibt in seinem Buch „Erfahrungen, Erfolge, Entwicklungen“ die Situation der internationalen Werkzeugmaschinenhersteller aus einer historischen Perspektive (Leibinger 2014). Dabei stellt er fest, dass es für Unternehmen

dieser Branche zwei sehr kritische Pfade gab und gibt. Einige vormals erfolgreiche Unternehmen beschritten den ersten Pfad und wurden Teil so genannter Konzern-Konglomerate und verloren damit nicht nur ihre Selbstständigkeit, sondern darüber hinaus ihre Existenz. Ein bekanntes Beispiel ist die vormals in Ludwigsburg ansässige Firma Hüller, die vom erfolgreichen Mittelständler zum Sanierungsfall eines Großkonzerns mutierte und schließlich ganz vom Markt verschwand. Nicht weniger bedrohlich ist der zweite Pfad: eine Flucht in die Arme der Finanzindustrie. Finanziere, die ein Unternehmen übernehmen, halten nicht sehr viel von Innovationen, weil diese kurzfristig auf das operative Ergebnis drücken. Die von Prof. Leibinger so bezeichneten „Opfer der Finanzindustrie“ würden das bestätigen, wenn sie das noch könnten. Doch leider sind auch vormals führende Unternehmen wie Burgmaster erloschen – trotz oder wegen der tatkräftigen Unterstützung durch die Finanzindustrie.

Deshalb, so das naheliegende Fazit, ist die wirtschaftliche Unabhängigkeit gerade für Hersteller von Werkzeugmaschinen ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor. Dieser Erfolgsfaktor hat bei einem Familienunternehmen sehr viel mit der Rendite und der Eigenkapitalquote zu tun. Ein kurzer Überblick.

Die wirtschaftlichen Fakten

„TRUMPF kann seine Marktführerschaft dauerhaft nur behaupten, wenn das Unternehmen immer wieder innovative und hochwertige Produkte auf den Markt bringt und verkauft. Investitionen, zum Beispiel in neue Produktionsanlagen, sind daher wichtig, aber jede Investition muss gut überlegt sein. Investitionen sollten nur getätigt werden, wenn zu erwarten ist, dass der entstehende zusätzliche Umsatz alle Kosten – auch die Kapitalkosten – decken wird. (...)

Jedes Unternehmen braucht finanzielle Mittel. Damit wird das Gehalt der Mitarbeiter bezahlt, das Material, das für die Herstellung von Produkten notwendig ist, sowie in Gebäude, Maschinen und Forschung und Entwicklung investiert.

Das Vermögen von TRUMPF, das unter anderem aus Gebäuden, Produktionsanlagen und Vorräten besteht, wird großteils von den Gesellschaftern finanziert. Fremdkapital von Banken spielt kaum eine Rolle. Das ist positiv, denn so besteht eine hohe unternehmerische Unabhängigkeit und nur geringe Zinsen an Externe werden fällig.

Aber auch Eigenkapital gibt es nicht umsonst, es kostet. Bei TRUMPF besteht folgerichtig der größte Teil der Kapitalkosten in der Verzinsung des Eigenkapitals. Eine hohe Mindestverzinsung ist notwendig, da die Gesellschafter das volle unternehmerische Risiko von TRUMPF tragen und TRUMPF in risikobehafteten Märkten tätig ist. Nur durch die Verzinsung des Eigenkapitals kann sichergestellt werden, dass TRUMPF mögliche Krisen auch ohne Hilfe fremder Investoren übersteht und nachhaltig in innovative Produkte investieren kann.

Der Gewinn, der durch die hohe Mindestverzinsung des Eigenkapitals entsteht, bleibt überwiegend im Unternehmen. Die Gesellschafter stellen es TRUMPF langfristig zur Verfügung. Durch die Reinvestition ins Unternehmen erhofft sich die Unternehmerfamilie einen langfristig positiven Wertbeitrag. Je höher der Gewinn oder je geringer die Kapitalkosten, desto höher ist der Wertbeitrag.

Nur so bleibt TRUMPF Innovationsgarant und stellt seine Marktführerschaft und Unabhängigkeit sicher.“

Quelle: impulse 22/2017 (Mitarbeitermagazin)

SYNCHRO schafft Wert

Ein entscheidender Faktor zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit bzw. des Wertbeitrages ist das so genannte Working Capital. Unter Working Capital versteht man das Kapital, das im gesamten Wertschöpfungsprozess gebunden ist: von Zahlungsausgängen an unsere Lieferanten über Vorräte – sprich Waren und Erzeugnisse, die wir in der Produktion benötigen – bis zum vollständigen Zahlungseingang seitens unserer Kunden. Zukünftig wollen wir unsere Wachstumsziele mit wenig Working Capital erreichen.

Dass SYNCHRO hier eine zentrale Rolle spielt, liegt auf der Hand. Erstens gehört es zu den Grundbestandteilen aller Lean-Programme, die Bestände um Größenordnungen zu senken. Und zweitens fokussiert SYNCHRO, wie bereits an den ersten Beispielen wie der Schneidkopfmontage gezeigt, stark auf eine Verkürzung der Durchlaufzeiten. Und diese sind wesentlicher Teil dessen, was neudeutsch „Order-to-Cash-Cycle“ heißt. Der Zeit von der Bestellung des Kunden bis zum Zahlungseingang der Rechnung an denselben.

Damit fügt sich das Ganze zu einem zwar komplexen, aber doch schlüssigen Bild: SYNCHRO gehört zu TRUMPF wie Maschinen, Märkte und Methoden. Und vor allem wie die Menschen.