

Zwischen Disziplin und italienischer Leidenschaft



Die Biesse Group in Pesaro an der Adria gilt bei Porsche Consulting Italia als Vorzeigeklient: Lean-Prinzipien funktionieren auch im Land der Lebenskünstler. Beispielhaft wurden alle kulturellen Schranken überwunden. Mit deutscher Zielstrebigkeit, japanischen Methoden und italienischer Leidenschaft gelang dem Hersteller von Maschinen zur Holz-, Glas- und Steinverarbeitung die komplette Re-Organisation hin zu einem schlanken Unternehmen.

□ REINER SCHLOZ 📷 MARKUS LESER



Biesse-Chef Roberto Selci über seine Erfahrungen mit schlanken Prozessen: „Plötzlich haben wir gemerkt, alles ist möglich. Wir können alles schaffen“

Eduardo ist noch kein Jahr alt und im Unternehmen schon präsent. Wenn Chef Roberto Selci morgens im Büro den Computer einschaltet, lacht ihm sein Sohn entgegen – das Foto des Stammhalters dient als Bildschirmschoner. Der Familienmensch Selci lässt gern das Herz sprechen. Und er setzt auf Gefühle, so wie bei der jüngsten Werbekampagne, die für großes Aufsehen gesorgt hat: Androiden, freundliche und fast menschliche Roboter, übernehmen dabei die Holzverarbeitung. „Auch wir brauchen Emotionen für unsere Produkte“, sagt der

Vorstandsvorsitzende der Biesse Group im italienischen Pesaro.

Die Botschaften zeigen Wirkung bis weit in die Welt hinaus. Das Unternehmen, das 1969 dank der Kreativität und des Talents von Robertos Vater Giancarlo Selci gegründet worden ist, liefert heute seine Maschinen zur Holz-, Glas- und Steinverarbeitung sowie die dazugehörigen Steuerkomponenten in über 100 Länder. Möbel- und Küchenhersteller wie Ikea und Scavolini zählen zu den zufriedenen Kunden der Italiener.

Vielleicht auch deshalb, weil für Biesse die Innovation der eigenen Produkte an erster Stelle steht. 3,8 Prozent des Umsatzes werden in Forschung und Entwicklung gesteckt. In mehr als 30 Niederlassungen beschäftigt Biesse inzwischen 2400 Mitarbeiter, seit 2001 ist der Konzern an der Mailänder Börse notiert. Eine Erfolgsgeschichte ohne Ende?

Roberto Selci kamen zur Jahrtausendwende die ersten Zweifel. „Wir hatten eine schöne, kleine und deshalb sehr effiziente Fabrik“, erinnert sich der

Italiener. „Dann haben wir neu gebaut, wurden viel größer, hatten sehr viel Platz – und plötzlich war die Effizienz weg.“ Er wollte seine Fabrik schlank machen, holte sich Berater ins Haus – und scheiterte. Doch Selci nahm einen zweiten Anlauf. 2006 war eines der erfolgreichsten Jahre für Biesse und für den Chef ein Zeichen. „Ich dachte, jetzt haben wir keinen Druck, jetzt versuchen wir es noch einmal.“

Da kam Porsche Consulting Italia ins Spiel. Biesse wurde einer der ersten Klienten der damals neuen und einzigen Tochtergesellschaft von Porsche Consulting mit Sitz in Mailand – und ein vorbildlicher. „In Pesaro wird die Porsche-Kultur verinnerlicht und geliebt“, sagt der Geschäftsbereichsleiter Simone Cigada. Die Teilnahme des Managements an der Porsche-Akademie und ein Besuch beim Sportwagenhersteller in Zuffenhausen öffnete Roberto Selci die Augen: „Ich habe gesehen: So also funktioniert eine schlanke Fabrik wirklich.“ In Pesaro wurde alles auf den Kopf gestellt: Umstellung der Insel-Produktion in eine Fließ-Produktion, Integration der Lieferanten, Umstrukturierung der Entwicklung und anderer indirekter Bereiche sowie die Einführung einer prozessorientierten Organisationsstruktur nach schlanken Prinzipien und mit einer eigenen zehn Mann starken Organisation für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP).

Inzwischen verfügt Biesse sogar über eine eigene Lean-Akademie nach dem Vorbild von Porsche Consulting. Hier werden Mitarbeiter durch Simulation und Training in Just-in-Time-Prinzipien geschult. Simone Cigada: „Wir haben eine konzernübergreifende Zusammenarbeit erreicht. Alles fängt an zu fließen – von der Entwicklung bis hin zu den zehn Tonnen schweren und zwölf

Meter langen Maschinen. Das Unternehmen ist das beste Beispiel dafür, wie deutsche Zielstrebigkeit, japanische Methoden und italienische Leidenschaft zum Erfolg führen.“

Aber war die Begeisterung von Beginn an wirklich so groß? Roberto Selci atmet tief durch. „Mein Vater kommt aus der Produktion. Aber ich komme aus dem Verkauf und musste plötzlich Arbeitsschritte standardisieren und die Fertigung umorganisieren. Das war ein Problem.“ Sein Fazit im Vergleich zum ersten Fehlversuch 2001: „Du musst die richtigen Berater haben, die Lean vorleben und vormachen.“

Auch Moreno Grasso, treibende Kraft der KVP-Organisation, berichtet von anfänglicher Skepsis, aber auch von schneller Einsicht. Die Mitarbeiter haben die Lektion gelernt und verinnerlicht, die täglichen Kämpfe mit eingeschlossen. „Wir stellen ja gern Regeln auf und versuchen dann, sie zu umgehen“, sagt Grasso, „bei Lean Management funktioniert das nicht. Jeder weiß, was zu tun ist.“

Durch die Lean-Prinzipien hat Biesse die Produktivität um 30 Prozent gesteigert. Die Durchlaufzeit wurde um bis zu 50 Prozent reduziert, die Fläche um bis zu 40 Prozent, die Bestände um bis zu 25 Prozent und die Nacharbeit um bis zu 40 Prozent. Selci ist überzeugt: „Diese Ergebnisse sind erst der Anfang. Mit der neuen Produktfamilie, die mit Lean-Methoden entwickelt wurde, erwarten wir weitere Verbesserungen.“ Stefano Bartolini, als Produktionsverantwortlicher die „industrielle Seele“ des Unternehmens, genießt die neuen Vorteile: „Die Produktionssteuerung ist einfacher geworden, auch unsere Lieferanten können besser planen, die Liefertreue hat sich stark ver-

bessert und wir können jetzt im Modell-Mix fertigen.“

Spätestens nach der Umstellung der Produktion war sich Roberto Selci seiner Sache sicher. Dabei wurde soviel Platz gewonnen, dass der geplante Neubau einer Halle wieder verworfen wurde. „Das hat uns eine große Investition erspart, und wir haben plötzlich gemerkt: Alles ist möglich, wir können alles schaffen.“

Das Unternehmen am adriatischen Meer hat sich um 180 Grad gedreht, alles hat sich verändert. Fast alles. Nur die Kantine nicht. Denn der Küchenchef ist für den besten Fisch der ganzen Gegend bekannt. Für Berater gibt es da leider nichts zu optimieren. ←

Das ist die Biesse Group

Familienunternehmen zur Herstellung von Maschinen zur Holz-, Glas- und Steinverarbeitung sowie der dazu gehörigen Steuerprogramme.

- ▶ Gründung: 1969
- ▶ Mitarbeiter: 2400
- ▶ Stammsitz: Pesaro/Italien
- ▶ Weitere Produktionsstätten: Novafeltria, Alzate Brianza, Bergamo, Ravenna (Italien) und Bangalore (Indien)
- ▶ Niederlassungen: 30 (Europa, Asien, USA und Australien)
- ▶ Vertriebsmärkte: in über 100 Ländern
- ▶ Umsatz 2008: 454,3 Millionen Euro