



An Profil gewonnen

Darf ein Chief Operating Officer während der Dienstzeit einfach mal aus dem Fenster schauen? Aber sicher, auch wenn der Arbeitstag von Hans Herpoel, COO der Profine GmbH, minutiös verplant ist. Der Diplom-Ingenieur leistet sich den Luxus nicht ohne Grund. Sein Unternehmen stellt jene Profile her, aus denen moderne Kunststofffenster gefertigt werden. Seit der Restrukturierung des Unternehmens mit Hilfe von Porsche Consulting reicht der Blick wieder weit in die Zukunft.

Text: Elmar Brümmer, Fotos: Mathias Hangst



Mit Profilen kennt man sich, rein technisch gesehen, besonders aus bei HT Troplast, die unter dem Dach der Profine GmbH gleich drei Welt-Marken (KBE, Kömmerling und Trocal) vereint. Um diesem Anfang 2005 stark angeschlagenen Unternehmen das von den neuen Besitzern gewünschte neue Profil und eine damit einhergehende Effizienzsteigerung zu verschaffen, wollte Hans Herpoel nicht mehr allein auf den Branchen-Sachverstand setzen. „Wir brauchten untypische Lösungen, die dennoch unserem Anspruch als ‚best-in-class‘ gerecht werden.“

Ergo wurde Porsche Consulting zu einem „Screening“ nach Pirmasens eingeladen: zehn intensive Workshop-Stunden, nach denen beide der künftigen Partner den Durchblick gewannen. Die Berater erkannten schnell, dass die drei deutschen Standorte der Profine-Gruppe



Herpoel (M.) und seine Mitstreiter: Top-Leister für die Besten

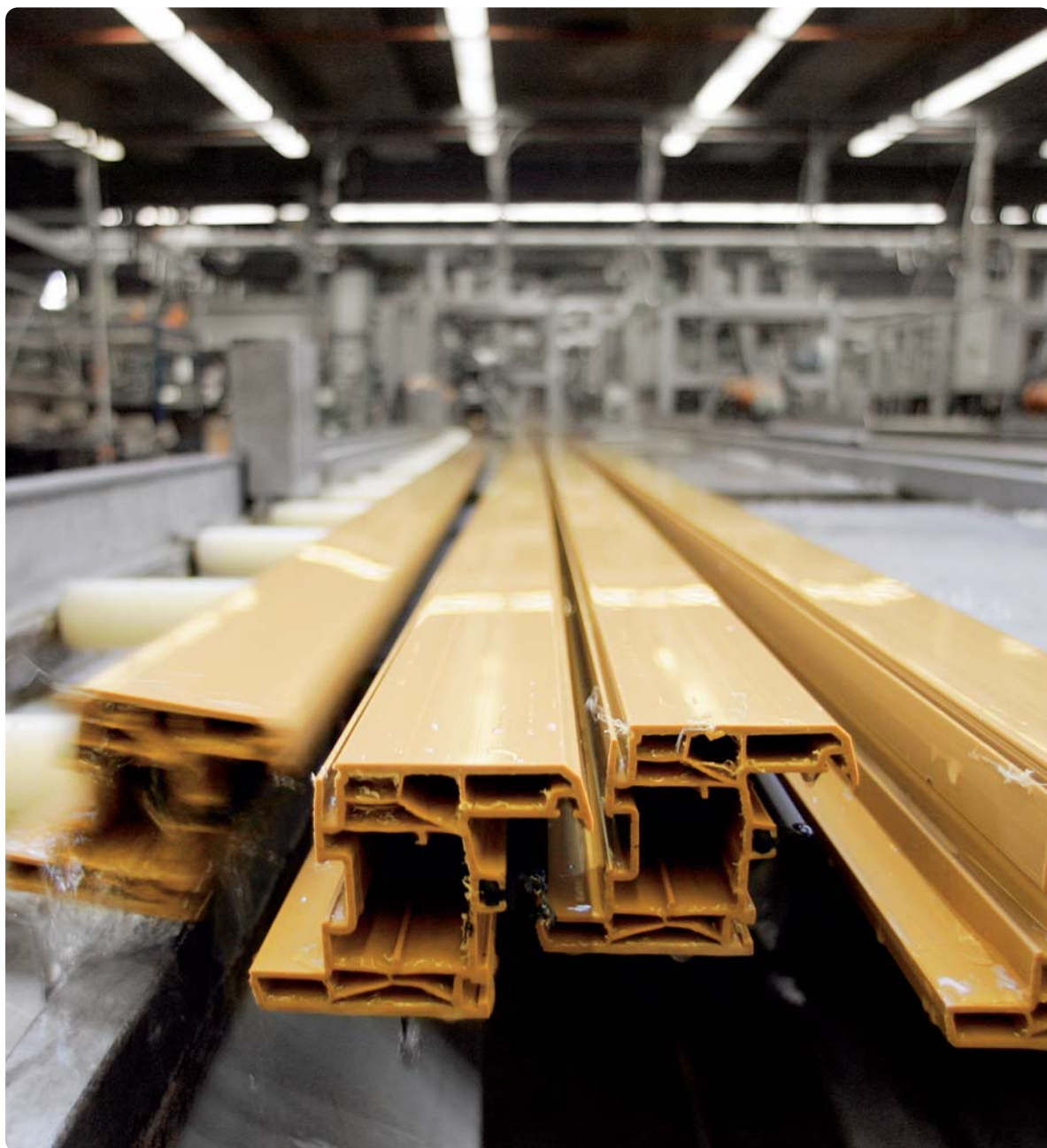
(Pirmasens, Berlin, Troisdorf) praktisch gegeneinander in Wettbewerb traten, dass über Jahre hinweg ein Entscheidungsstau im Unternehmen entstanden war, dass es mitunter an der nötigen Transparenz, Flexibilität und Produktivität fehlte. Herpoel und Kollegen wiederum, die vor allem wissen wollten, wie eine Unternehmensberatung aus der Automobilbranche mit den Problemen umgeht, lernten die gelebte Philosophie von Porsche Consulting sofort kennen: „Wir wussten ja, dass unseren

Problemen nicht mit rein akademischen Vorgehensweisen beizukommen war. Über die Analyse hinaus ist man zur Tat geschritten, und zwar sofort. Trotz der aufgezeigten Quick wins war eine Struktur zu erkennen. Viele Verbesserungen liefen parallel.“

Nach einem Dreivierteljahr der Zusammenarbeit konnte Gerhard Sommerer, Vorsitzender der Geschäftsführung von Profine, bereits bilanzieren: „Unser erfolgreicher Turnaround ist für mich auch ein Kapitel in der Erfolgsgeschichte des Standortes Deutschland. Es zeigt, dass hierzulande bei gutem Willen aller Beteiligten sehr wohl wirtschaftlich gefertigt werden kann.“ Mit einem Jahresumsatz von 722 Millionen Euro lag Profine Ende 2005 schon wieder deutlich über dem Vorjahr (694 Mio.). Aber nicht nur das Ergebnis wurde gesteigert, sondern mit wachsender Profitabilität auch das Selbstbewusstsein. Bis 2007, so der ehrgeizige Ansatz von Porsche Consulting, sollen 20 Millionen Euro eingespart werden – und alles spricht bisher dafür, dass dieses Ziel erreichbar ist, da bis Anfang 2006 schon ein Großteil der Potenziale kostenwirksam realisiert waren. In der Hochphase der Umstrukturierungsmaßnahmen waren acht Berater bei Profine im Einsatz. Im Lastenheft stand der Wunsch nach

- einer Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette
- Technologie-Benchmarking
- einer Optimierung der Qualität

Bei der Verwirklichung war es mit dem unumgänglichen Arbeitsplatzabbau allein nicht getan. Die verbliebene Belegschaft bekam im Gegenzug für eine flexiblere Arbeitszeitregelung eine Beschäftigungssicherung bis 2010 zugesagt. Für jeden deutschen Standort wurde eine Werksvision entwickelt – denn ebenso wichtig wie das Einsparungspotenzial war Profine auch ein Investitionsplan, um das Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten. Inzwischen werden die Verbesserungen, die in Deutsch- ▶



Neues Profil für Profine: Die Produktivität konnte um 20 Prozent gesteigert werden

land von Standort zu Standort übertragen und erreicht wurden, ins Ausland transferiert. Aus der Kostenreduzierung hat sich ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess entwickelt. Porsche Consulting reicht den Stab an eine institutionelle KVP-Organisation und zwei Task-Forces bereits weiter. Die interdisziplinären Teams bestehen aus fünf bis sechs Profine-Mitarbeitern, die für ihre Bereiche selbst die Kennzahlen festlegen und deren Einhaltung kontrollieren.

Porsche Consulting startete die Projekte schlanke Produktion, schlanke Logistik, Technologie, Qualität und Lieferservice. Die Praxisnähe der Berater auf der Fabrikebene baute schnell die erste Skepsis ab, schließlich standen am Anfang auch viele unpopuläre Maßnahmen der Geschäftsleitung. Nach dem ersten Workshop standen zwei Drittel der Belegschaft hinter dem einschneidenden Wechsel der Produktions-Philosophie – die Basis dafür, die Konzepte der Berater flächendeckend umzusetzen. 60 Prozent der Verbesserungen wurden allein über die Änderung der Arbeitsmethode erreicht.

Herpoel gab stets starke Rückendeckung, wurde vom Beobachter aber zum stillen Bewunderer: „Die Begeisterung der Mitarbeiter ist gewachsen, und das Verständnis für die Verschlinkung der Produktion wuchs mit. Für mich hat das mit dem anderen Weg zu tun, den Porsche Consulting geht. Keine Distanz, keine Arroganz und nicht bloß ein Konzept auf dem Papier. Dafür aber sehr feine Fühler. Um die Ziele abzuarbeiten, die wir gesetzt haben, braucht ein Berater eine bestimmte Souveränität, und die bekommt er wiederum durch Glaubwürdigkeit.“

Nachdem 2005 das Jahr der Restrukturierung war, markiert diese von innen heraus gefestigte Glaubwürdigkeit auch das Jahresziel 2006 von Profine nach außen. „Wir wollen zeigen, welche Klarheit wir in Struktur und Strategie erreicht haben“, sagt Herpoel. Die Fakten sprechen für sich. Bei einem Wachstum von über zehn Pro-

zent konnte die Produktivität um mehr als 20 Prozent gesteigert werden. Die Beanstandungskosten wurden drastisch gesenkt und die Lieferfähigkeit erheblich verbessert. Von den Investitionen (47 Millionen Euro) kamen dem Standort Deutschland 30 Millionen Euro zugute.

Neben dem stark verbesserten Ergebnis wurde vor allem ein Wachstum an Werten erreicht, die nicht gleich in Zahlen zu messen sind, aber die Basis für alles bilden: Konzentration und Qualität haben sich grundlegend gesteigert. „Wir haben jetzt eine andere Denke“, sagt der Geschäftsführer überzeugt, „und die hat sich durch die Hilfe zur Selbsthilfe entwickelt, die wir bekommen haben.“ Transparenz und Konsequenz bleiben als Resultat der Beratung weiter erhalten. Logistik ist jetzt als Kernkompetenz erkannt, allein in der Kommissionierung der Lieferware wurden aus 17 Schritten sechs. Die Überzeugungskraft steckt in solchen Beispielen aus der Praxis.

Eine Hilfestellung, die zur richtigen Zeit kam. Denn der Markt für Profile ändert sich dramatisch. „Wir haben es mit einer neuen Realität zu tun, denn unsere Großkunden entwickeln sich rasant und holen sich selbst Qualitätsmanagement aus der Automobilindustrie“, weiß Herpoel. Er konterte das mit dem Engagement von Porsche Consulting und definierte die Ziele neu: „Wir wollen der Top-Leister für die Besten sein und die Branchenstandards setzen.“ Profine ist wieder auf der Höhe. Die Bewältigung der Vergangenheit reicht über die Gegenwart in die Zukunft: „Auf der geschaffenen Basis sind wir auch wieder bereit, zu investieren.“ Nach Herpoels Ansicht ist Technologie nämlich nicht dafür da, Defizite auszugleichen, sondern dazu, einen Mehrwert zu erreichen. „Wir haben jetzt mehr Klarheit. Und die wollen wir erhalten“, sagt Hans Herpoel. ◀