

# „Wir haben einen Arzt gesucht und gefunden“

Gerhard Waldmann, Geschäftsführer der Waldmann Lichttechnik GmbH, ist ein Macher. Er packt an, gestaltet – und wenn es die Zeit erlaubt, geht er auch mal gerne in die Luft: Waldmann ist Pilot und lizenziertes Fluglehrer. Nun hat der Flieger auch mit seinem Unternehmen einen Looping gedreht. „Zwischendurch mussten wir tatsächlich ein paar Kunstflugübungen absolvieren“, beschreibt er den Umbau seines Betriebs mit Porsche Consulting.

Text: Jürgen Zeyer, Fotos: Mathias Hangst, Waldmann







Leuchtende Wegweiser: Auch ohne Formel-1-Zirkus macht die Rennstrecke in Shanghai (auch Seite 27) einen stimmungsvollen Eindruck. Der Kurs ist eines der Referenzobjekte der Waldmann Lichttechnik GmbH. Auf den folgenden Seiten sind zudem abgebildet: die Engelbrücke und das Parlamentsgebäude in Rom (29) und die Zentrale der Landesbank Baden-Württemberg in Stuttgart (30).



„Ein paar Kunstflugübungen absolviert“: Gerhard Waldmann

*Herr Waldmann, wie würden Sie den Begriff Risiko definieren?*

**Gerhard Waldmann:** „Für mich bedeutet Risiko immer Risikominimierung. Diesem Grundsatz bin ich auch bei der Fliegerei hundertprozentig treu. Wenn ein Bauteil ein Problem hat, wird es sofort ausgetauscht. Ich mag auch schnelle Autos, fahre Motorrad und heize auf Skiern gerne den Hang hinunter – alles Risikosportarten. Ich liebe den Speed und mich fasziniert die Technik. Aber immer geht es darum, Risiken zu minimieren.“

*Hat nicht die Leitung eines Unternehmens auch mit einem bewussten Risikomanagement zu tun?*

**Waldmann:** „Sehr viel sogar. Wer im Geschäftsleben heute kein Risiko eingeht, keine neuen Wege wagt, der hat keine Chance mehr.“

*Sie gehen gerne neue Wege?*

**Waldmann:** „Wie gesagt, das gehört dazu. Nur ein Beleg: Der europäische Lichtmarkt ist in den vergangenen Jahren um 30 Prozent gesunken, Waldmann wächst. Das ist nur möglich, wenn man die ausgetretenen Pfade verlässt.“

*Einer dieser neuen Schritte war die Betriebsreform mit Porsche Consulting. Gab es einen konkreten Anlass für diese Entscheidung?*

**Waldmann:** „Mir war klar, dass wir mit unserer Art der Werkstattfertigung keine Zukunftsaussichten haben würden – obwohl wir Gewinn machten und die Auftragslage gut war. Aber wir sind in Beständen ertrunken, die Wege standen voll mit Material, der Output war ungenau, die Planung glich eher einer Schätzung, wir konnten Lieferzeiten nicht einhalten. Insgesamt war es eigentlich ein totales Desaster. Uns war klar: So geht's nicht weiter. Und 2000/2001, in einer der höchsten Umsatzphasen, die Waldmann Lichttechnik je hatte, haben wir den ganzen Betrieb umgebaut.“

*Kann man den Umbau mit einer Art Looping vergleichen?*

**Waldmann:** „Irgendwie schon. Denn zwischendurch mussten wir tatsächlich ein paar Kunstflugübungen absolvieren. Aber eigentlich haben wir einen Arzt gesucht und in Porsche Consulting auch gefunden.“

*Was sprach für Porsche Consulting?*

**Waldmann:** „Dass es nicht nur theoretische Expertisen gab, sondern auch die praktische Umsetzung begleitet wurde. Bei uns blieb tatsächlich kein Stein auf dem anderen.“

*Wie fühlt sich denn ein Unternehmer, dessen Firma auf den Kopf gestellt wird?*

**Waldmann:** „Mir war klar, dass es für uns unmöglich gewesen wäre, weiter zu wachsen. Porsche Consulting ▶





## Das Porsche Consulting Projekt bei der Waldmann Lichttechnik GmbH

„Betriebsreform“ von Wertschöpfungs- und Führungsprozess



### Produktion:

Eliminierung von Engpässen; Lagerflächenreduzierung durch drastische Reduzierung der Bestände; Bildung von effizienten Montagelinien und montage-naher Kommissionierflächen bzw. Supermärkte; Segmentierung der Fertigungsbereiche; Revitalisierung des betrieblichen Vorschlagswesens

### Auftragssteuerung:

Reduzierung der Durchlaufzeiten durch Änderung der Auftragssteuerung und Einrichtung einer „Froze Zone“

### Qualitätsmanagement:

Einrichtung von Qualitätsregelkreisen und Datenbank zur Qualitätsbearbeitung

### Beschaffungsmanagement:

Umsetzung von Maßnahmen zur Reduzierung der Beschaffungskosten und Bestände; Neugestaltung der Einkaufsorganisation

### Führungsprozess:

Fertigungsnahe Ansiedlung wichtiger unterstützender Funktionen; Rotation beziehungsweise Austausch der Führungskräfte in der Produktion; Führen mit Kennzahlen

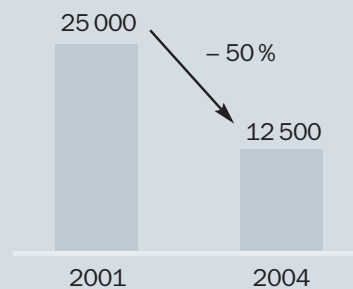
### Entwicklung:

Neugestaltung des Produktentstehungsprozesses unter konsequenter Einbeziehung aller beteiligten Funktionen

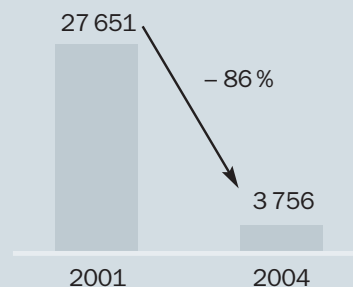
### Projektergebnis:

- insgesamt wurden bis 2004 Einsparungen in Höhe von 5 417 100 Euro erreicht
- die Produktivität stieg von 2001 bis 2004 um 67 Prozent
- die Zahl der Überstunden sank im Zeitraum um 86 Prozent von 27 651 auf 3 756
- die Gesamtfläche wurde um 50 Prozent reduziert von 25 000 qm auf 12 500 qm
- die Bestände wurden um 46 Prozent reduziert

Gesamtfläche (qm)



Überstunden





hat mich in dieser Meinung bestärkt. Es stand eine große Operation an und gerade die Jahre 2001/2002 waren schon sehr heftig. Aber ich war stets überzeugt, dass der Weg richtig ist.“

*Gab es in diesem langen Prozess nie den Moment des Zweifels?*

**Waldmann:** „Nein, nie. Ich war immer komplett überzeugt. Ich glaube, wenn der Kopf des Unternehmens auch nur leichte Zweifel haben würde, würde so ein Umbau scheitern.“

*Aber in der Belegschaft wurde sicher Skepsis laut?*

**Waldmann:** „Ja natürlich kamen Leute auf mich zu und haben gefragt, ob denn die vielen Neuerungen tat-

sächlich nötig seien. Ich denke, meine hundertprozentige Überzeugung hat schließlich die richtige Wirkung gezeigt. Außerdem gab es natürlich die vielen Workshops, in denen der Kaizen-Gedanke immer wieder vermittelt wurde.“

*Ist Kaizen inzwischen überall angekommen?*

**Waldmann:** „Der Gedanke ist nun – fünfeinhalb Jahre nach dem Prozessbeginn – bei den Mitarbeitern fest verankert. Die Leute haben verstanden, dass jeder seinen Arbeitsplatz durch Verbesserungen langfristig sichern kann. Das ist das A und O. Inzwischen berichten Mitarbeiter stolz von ihren Verbesserungsvorschlägen. Das neu eingeführte Waldmann-Vorschlags-Wesen steigt stetig an. Dies ist für mich ein deutlicher Indikator, dass die ▶





Mitarbeiter mittlerweile verstanden haben, um was es geht. Und es handelt sich dabei tatsächlich um intelligente und wirkungsvolle Verbesserungen, die sich in Euro und Cent umrechnen lassen. Die Leute sind einfach ganz anders bei der Sache. Vorher haben sie unter Anleitung gemacht, was ihnen vorgegeben wurde. Heute gestalten sie ihre Arbeit selbst mit.“

*Welche Rolle bei der Umsetzung hat denn die Führungsstruktur gespielt?*

**Waldmann:** „Eine sehr große. Natürlich müssen die Vorgesetzten den Umbau tragen. Aber dank der Workshops entdeckten wir bei einigen Mitarbeitern Fähigkeiten, die wir vorher gar nicht kannten. So hat der Umbau auch zu Änderungen in der Hierarchie geführt. Herausgekommen ist eine schlanke Organisationsform mit effizienten und schnellen Entscheidungswegen.“

*Haben Sie selbst auch Betriebe besucht, in denen das System funktioniert?*

**Waldmann:** „Natürlich habe ich mich umgesehen. Am eindrucksvollsten war im vergangenen Jahr ein Besuch in Japan. Im Gegensatz zu uns Deutschen suchen die Japaner stets die simpelste Lösung für ein Problem – wir machen oftmals alles kompliziert. Ich habe viele Details gesehen, die ich hier umsetzen werde.“

*Gibt es dafür ein aktuelles Beispiel?*

**Waldmann:** „Ja, momentan stelle ich unsere interne Logistik auf ein mobiles System um. Warum muss ein Logistiker in einem Büro sitzen? Das ist doch Unsinn. Der Logistiker muss eigentlich auf einem fahrbaren Gerät sitzen.“

*Ein Besuch in Japan gilt für Sie sozusagen als Fortbildungsreise?*

**Waldmann:** „Auf jeden Fall. Daher werde ich jedes Jahr zwei bis drei Mitarbeiter nach Japan schicken, damit auch sie infiziert werden. Ich war jedenfalls total faszi-

niert und beeindruckt – vor allem von der gigantischen Qualität. Bei einem Toyota-Zulieferer ist zum Beispiel nur jedes 13millionste Teil fehlerhaft. So etwas ist doch jenseits von Gut und Böse. In Japan kann man sehen, wie man mit den richtigen Mitteln am richtigen Ort genial einfach ein Problem lösen kann. Das müssen wir wieder lernen. Dieses Denken ist uns etwas abhanden gekommen.“

*Das klingt nach einem Geschäftsführer, der noch viel vor hat.*

**Waldmann:** „Natürlich. Ich bin nie zufrieden. Schließlich bedeutet Kaizen eine permanente Verbesserung. Der Prozess hört ja nicht mehr auf. Wenn man einmal den Blick dafür hat, geht immer etwas. Zum Beispiel bin ich mit der Ordnung im Betrieb noch nicht ganz zufrieden. Daher führen wir jeden Monat einen Check der ganzen Firma nach festgelegten Kriterien zu den Themen Ordnung und Sauberkeit durch. Jeder Mitarbeiter der siegreichen Abteilung wird belohnt.“

*Und wie lauten die weiteren Pläne?*

**Waldmann:** „Wir gehen nach dem Zwiebschalen-Prinzip von Porsche Consulting vor. Beginnend mit der Produktion erreichen wir nun die äußeren Ebenen, wie zum Beispiel die Entwicklung und den Vertrieb. Aber auch in der Produktion geht nach wie vor immer etwas. So will ich die Kommissionierung weitestgehend eliminieren. Wenn wir hier produzieren wollen, müssen wir immer effizienter werden. Von meinem Ideal sind wir noch weit entfernt.“

*Der Umbau als Langstreckenflug?*

**Waldmann:** „Stimmt schon, man muss ständig unterwegs sein. Denn Stillstand kann man sich nicht leisten. Die Firma ist mein Leben. Sie wurde mir von meinem Vater übergeben. Und es ist meine Aufgabe, sie ordnungsgemäß in die Hände der vierten Generation weiterzureichen.“ ◀

## Unternehmensprofil

### **Waldmann Lichttechnik GmbH**

**Gegründet:** 1928, seither inhabergeführt

**Gesellschafter:** Gerhard und Rainer Waldmann (seit 1995)

**Mitarbeiter:** 850 weltweit (554 in Villingen-Schwenningen)

**Umsatz:** 90 Millionen Euro

**Exportanteil:** 50 Prozent

**Geschäftsfelder:** Lichttechnik (75 Prozent; das Produktprogramm reicht von komplexen Lichtsystemen mit integriertem Lichtmanagement über Arbeitsplatzleuchten für alle Branchen und Einsatzgebiete bis hin zu Spezial- und Prüfleuchten), Elektrotechnik (15 Prozent; elektrotechnische Anlagen und Installationen, Datennetze, Leit- und Sicherungssysteme sowie Automationstechnik), Medizintechnik (10 Prozent; weltweit der führende Hersteller von UV-Therapie-Systemen für den dermatologischen Bereich. Das Produktprogramm umfasst UV-Systeme für den Profi- und Heimtherapiebereich und für die photodynamische Therapie. Zahlreiche Diagnosesysteme runden das Angebot ab)

**Produktionsstandorte:** Villingen-Schwenningen (Stammwerk), USA, Frankreich, Schweiz, Singapur

**Tochterunternehmen:** USA, Frankreich, Schweiz, Italien, Österreich, Singapur, Großbritannien (alle Lichttechnik), Niederlande (Medizintechnik)

**Referenzen:** zum Beispiel Europaparlament Straßburg, Engelbrücke und Parlamentsgebäude Rom, Formel-1-Kurs Shanghai, Flughafen Nürnberg