

Eberhard Schmid*

Ehem. CTO der Max Holder GmbH

KURZINTERVIEW MIT DEM „BESTEN KMU“

Wodurch zeichnet sich Ihr Unternehmen aus?

Schmid: Unser Unternehmen zeichnet sich durch mehrere Faktoren aus, wobei an erster Stelle unsere Mitarbeiter zu nennen sind. Unsere Mitarbeiter haben eine unglaublich hohe Identifikation mit unserer Firma und unseren Produkten, was wir als „hohe Emotionalität“ bezeichnen. Wir haben eine ausgeprägte Unternehmenskultur. Mit dem Leitsatz „Integration schafft Motivation“ haben wir es geschafft, aus der Krise heraus die Mitarbeiter in sämtliche Verbesserungsaktivitäten zu integrieren. Damit haben wir eine hohe Motivation geschaffen.

Zudem haben wir die Mission-Vision-Strategie für unser Unternehmen ausgearbeitet und mit einem erstklassigen Marketingkonzept in die Mannschaft getragen. Somit weiß jeder Mitarbeiter, wie sich sein Projekt in die strategischen Bausteine unserer Mission-Vision-Strategie eingliedert und welchen Weg das Unternehmen in den nächsten Jahren einschlagen wird.

Durch Einführung eines ganzheitlichen Shopfloor Managements, welches wir nicht nur in die Montage, sondern auch in die indirekten Bereiche integriert haben, konnten wir durch aussagekräftige Visualisierungstafeln und tägliche Regel-Meetings die Transparenz im gesamten Unternehmen weiter steigern. Wir bezeichnen das als „Führung mit transparenter Kommunikation“. Dies ermöglicht es uns, Abweichungen sofort zu erkennen und mit gezielten Gegenmaßnahmen zu reagieren. Zudem erleichtert und beschleunigt es den unternehmensinternen Informationsfluss. Wir haben außerdem vor einiger Zeit die Methoden des Lean Managements in unser Unternehmen eingeführt. Diesen Weg werden wir konsequent weitergehen, da wir auf diesem Gebiet nach wie vor ein großes Potenzial zur Verbesserung sehen. Als technischer Aspekt ist außerdem das Plattformkonzept zu nennen. Mit der Einführung des Plattformkonzepts in der mittleren Baureihe ist es möglich, aus einer Plattform heraus eine Vielzahl an Fahrzeugen zu bauen. Dieses Plattformkonzept werden wir sukzessive auch in der oberen und unteren Baureihe einführen. Somit können wir mit einer hohen Gleichteilerverwendung eine große Anzahl an Fahrzeugen auftragsbezogen montieren und dem Kunden bereitstellen.

Welche Trends werden zukünftig für Ihr Unternehmen relevant sein?

Schmid: Insbesondere für die Produktentwicklung sehe ich die Automobilindustrie als unseren Trendsetter. Wir beobachten aufmerksam den Markt und verfolgen, welche Entwicklungen sich dort abzeichnen. Wir werden jedoch nicht jeden Trend aufgreifen. Das autonome Fahren für Nutzfahrzeuge

sehen wir beispielsweise noch in weiter Ferne. Unsere Fahrzeuge werden nicht nur für die Distanzüberwindung eingesetzt, sondern sind Systemfahrzeuge, die während der Fahrt zusätzliche Anwendungen wie Mähen, Keatzen oder Schneefräsen durchführen.

Wir werden zukünftig nur solche Elemente in unsere Fahrzeuge integrieren, die einen entsprechenden Kundennutzen generieren. Schwerpunktmäßig sehe ich für uns aktuell zwei Trends. Bestrebungen zur Integration von Bauteilen der Industrie 4.0 in unsere Produkte prüfen wir intensiv und sehen das prinzipiell als machbar an. Dies ermöglicht es uns, die Fahrzeuge weiter zu optimieren und den Kundennutzen zu steigern. Weiterhin wird uns das Thema der Elektrifizierung von Nutzfahrzeugen beschäftigen, wozu bereits erste Projekte laufen.

Von der Digitalisierung unserer internen Prozesse sind wir dagegen aktuell noch weit entfernt. Denkbar wäre hier, Tablets oder Bildschirme in der Montage einzuführen, auf der sämtliche Montagedokumentationen dargestellt werden. Es gilt jedoch immer Kosten und Nutzen abzuwägen.

Momentan ist es für uns sinnvoller, auf Papier zu arbeiten. Im Augenblick haben wir intern drängendere Aufgaben, die unsere Kapazitäten binden. Auch wenn wir den Nutzen der Digitalisierung interner Prozesse ganz klar sehen, fehlen uns derzeit dafür schlichtweg die entsprechenden Ressourcen.

Welche Themen werden Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren beschäftigen?

Schmid: Eine der größten Herausforderungen für die nächsten Jahre liegt für uns in der konsequenten und nachhaltigen Umsetzung der Mission-Vision-Strategie. Hier werden wir ganz klar unsere Prioritäten setzen und unsere Kapazitäten fokussieren.



Christian Mayer (CTO)

Andreas Vorig (CEO)

* Eberhard Schmid kam ursprünglich von der STAUFEN AG und war von 01.07.2013 bis 30.09.2016 Technischer Geschäftsführer bei der Max Holder GmbH und kehrte anschließend wieder zu STAUFEN zurück. Sein Nachfolger, Christian Mayer, ist seit 2009 bei Holder tätig und veranwortet seit 2011 den Bereich Technik. Er hat neben Andreas Vorig, der seit 2009 Vorsitzender der Geschäftsführung ist, den Veränderungsprozess im Unternehmen maßgeblich mitgestaltet.

Das Beste KMU 2016 ist die Max Holder GmbH aus Metzingen. Mithilfe inhaltlicher und finanzieller Unterstützung wurden in den letzten Jahren Ausrichtung, Produkte, Prozesse und Unternehmensorganisation in großem Maßstab hinterfragt und überarbeitet. Das Unternehmen positioniert sich nun über eine Premiumpstrategie mit einer stark kundendenorientierten Marktbearbeitung. Es hat ein umfassendes Methodenwissen zur Verbesserung von Produktions- und Logistikprozessen. Die Installation einer getakteten Mixed-Model-Line mit umfangreich standardisierten Prozessen ist bereits erfolgreich abgeschlossen. Darüber hinaus wird mithilfe eines konsequenten Shopfloor Managements eine höchstmögliche Transparenz sichergestellt.

Max Holder GmbH

Multifunktionale Systemfahrzeuge – Stark. Schmal. Genial.



Holder X 30 mit eigener Kehr-Saug-Kombination zum Beispiel zur Reinigung von Fußwegen in Parkanlagen

Das Unternehmen

Die Max Holder GmbH ist ein renommierter Hersteller von multifunktionalen Systemfahrzeugen für den Einsatz in Kommunen sowie im Wein- und Obstbau. Ob Rasenpflege, Wegereinigung, Transportaufgaben, Winterdienst, Pflanzenschutz oder zahlreiche Spezialanwendungen – weltweit vertrauen Kunden auf die Premi-unmarke Holder. Die Idee hinter den Produkten von Holder ist so einfach wie überzeugend: Ein leistungsstarker Geräteträger ermöglicht in Kombination mit Anbaugeräten verschiedenster Art den professionellen Ganzjahresinsatz. Dabei wird intensiv mit den besten Anbaugeräteherstellern des Marktes zusammengearbeitet.

Seit 1888 steht das schwäbische Traditionsunternehmen aus Metzingen für innovative Ingenieursarbeit und leistungsstarke Produkte. Ihre Anfänge hatte die Firma im Pflanzenschutz und in der Landwirtschaft. 1954 baute Max Holder, der jetzige Namensgeber des Unternehmens, den ersten Allradtraktor mit Knicklenkung und vier gleich großen Rädern. Damit war der Ursprung der heiligen Produkte geschaffen. Als Pionier der Knicklenkung hat

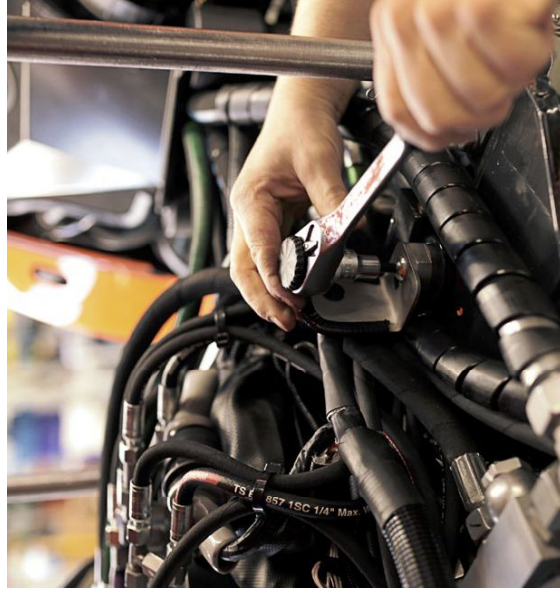
mit Sitz im schwäbischen Köngen, zu handeln. Der Maschinenbaingenieur und erfahrene Industriekonstrukteur Management erkannte, welches Potenzial Holder zu bieten hatte. Im Oktober 2008 übernahmen drei schwäbische Unternehmer den Traktorenhersteller: Martin Haas, Stauten AG-Vorstand, Dr. Carl-Heiner Schmid, Eigentümer der Heinrich Schmid GmbH & Co.KG (Deutschlands größter Handwerksbetrieb mit über 4.000 Mitarbeitern), sowie Dr. Christoph Weiß, Aufsichtsratsmitglied in mehreren namhaften Unternehmen. „Wir erkannten Handlungsbedarf an allen Ecken und Enden“, blickt Martin Haas zurück. „Es fehlte an betriebswirtschaftlicher Transparenz, die Produktstruktur war zu komplex und veraltet. Die mangelnde Qualität der Produkte spiegelt sich in hohen Reklamationsquoten wider. Das Management von Lieferanten und Händlern war quasi nicht vorhanden. Die Prozesse in der Produktion liefen nach dem Push-Prinzip, was wiederum erhöhte Altbestände in Lager und Montage mit sich brachte.“

Ausgangssituation

Trotz aller Erfolge geriet das Unternehmen in den 1980er-Jahren in Schwierigkeiten und musste 1986 zum ersten Mal Insolvenz anmelden. Ein Verkauf an ein japanisches Unternehmen verlor für Holder der glücklos. 1996 erfolgte der Rückkauf durch die ehemalige Eigentümerfamilie. 2001 schlichtete der Traktorenhersteller in die nächste Pleite. 2005 übernahm der türkische UZEL-Konzern die Firma. Eine dritte Insolvenz folgte 2008.

Zu diesem Zeitpunkt beschloss Martin Haas, Vorstand und Gründer der Unternehmensberatung Stauten AG

Nach drei Insolvenzen war klar: Ein Turnaround konnte nur mit großen Veränderungen einhergehen



Die Montage der Multifunktionsfahrzeuge findet ausschließlich in Metzingen statt.

Fokussierte Markterschließung

Die konsequente Kundenorientierung spiegelt sich mittlerweile nicht nur in der Produktentwicklung, sondern auch in der Außendarstellung des Unternehmens wider. Die professionelle, einheitliche und klar an den Bedürfnissen des Kunden ausgerichtete Kommunikation ist auf allen Kanälen spürbar. Unterstützt wird das Ganze durch ein komplett überarbeitetes Corporate Design, das sich stringent durch den gesamten Markenauftritt zieht.

Durch den Ausbau der internen und externen Vertriebsstruktur wurde in den Kernmärkten während der ersten drei Jahren eine Verdopplung des Umsatzes erreicht. Weitere Potenziale gibt es nun, im internationalen Geschäft und durch die Identifizierung neuer Zielgruppen und Anwendungen zu erschließen.

Visualisierung (Infocenter)

Jede Abteilung trifft sich je nach Bedarf täglich oder mehrmals pro Woche an ihren Shopfloor Board. Hier werden systematisch die aktuellen Themen des Tages (inkl. Kennzahlen) besprochen. Ziel ist es, die Abweichungen auf den Boards so sichtbar zu machen, dass jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft auf einen Blick den Handlungsbedarf erkennt. Die Shopfloor Boards sind so aufgebaut, dass sie der Agenda des Meetings entsprechen und der Prozess dem Ablauf auf dem Board folgt. Dieses

duktprogramm bereinigt und die Anzahl der Baureihen im ersten Schritt von zehn auf fünf reduziert. Zudem wurde eine klare Produktstrategie verabschiedet, die langfristig nur noch auf drei modularen Produktplattformen mit hoher Teilewiederwendung, ähnlich der Automobilindustrie, basiert. So besteht heute z.B. die mittlere Plattform (C-Reihe) aus acht verschiedenen Fahrzeugen, die sich bei gleicher Ausstattung teilweise nur um wenige Bauteile unterscheiden, in der Kundenwahrnehmung jedoch als völlig separate Fahrzeuge betrachtet werden.

Umsetzungskonzept

Gleich zu Beginn der Restrukturierung brachte sich ein Beraterteam der Stauten AG an, um gemeinsam mit Holder-Mitarbeitern das Unternehmen aus der Krise zu führen. Die Umstrukturierung betraf alle Bereiche des Unternehmens. Zunächst wurde das Produktprogramm reduziert und ein ganz klarer Fokus auf die Wiederbelebung der Marktaktivitäten gelegt.

Weiterhin lag neben der Einführung der klassischen Lean-Elemente – 5S, getaktete Fließmontage, Trennung von Logistik und Wertschöpfung sowie Visualisierung – ein Schwerpunkt bei der Schaffung von Transparenz über alle Unternehmensbereiche hinweg. Hierzu wurde Schritt für Schritt in allen Abteilungen das Shopfloor Management bzw. Officefloor Management eingeführt.

Eingrenzung des Produktprogramms

Eine klare Spezialisierung und Eingrenzung des Produktprogramms ist oft ein wichtiger Aspekt, um einen Turnaround zu schaffen. Deshalb wurde das Pro-



Holder C 270 mit Mah-Saug-Kombination zur Grünflächenpflege in Kommunen

Kommunikationsmittel schafft eine enorm hohe Transparenz im Unternehmen, beschleunigt den Informationsfluss und führt dazu, dass Entscheidungen schnell und effizient getroffen werden können.

Priorisierung der TOP-Probleme

Das TOP-1-Problem der Montage ist nicht das TOP-1-Problem des Qualitätsmanagements oder der Konstruktion. Deshalb ist es wichtig, in jeder Regelmäßigkeit ein gemeinsames Verständnis der Unternehmensprobleme zu erreichen und sich gemeinsam auf die wichtigsten bzw. dringendsten Themen zu einigen. Die Priorisierung der TOP-Probleme erfolgt damit von unten nach oben, sodass die Geschäftsführung mithilfe des Inputs von unten an ihrem Board die Unternehmensprioritäten festlegen kann. Durch eine ständige Interaktion der Führungskräfte mit den Mitarbeitern wird außerdem deren Problemlösungskompetenz erhöht und Probleme werden oft auf der niedrigsten Stufe der Unternehmensorganisation gelöst. Seitdem die TOP-Probleme so angegangen werden, haben sich die Aufgaben der Führungskräfte von operativen zu strategischen Aufgaben gewandelt.

GoSee – Geh vor Ort

Ein weiterer Lernprozess war, dass Mitarbeiter und Führungskräfte lernen mussten, nicht nur zu diskutieren, sondern sich die Dinge auch vor Ort anzuschauen. Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin beschreibt ein Problem aus seiner/ihrer Sicht. Geht man jedoch an den Ort des Geschehens, stellt man gemeinsam im Team gegenseitig fest, dass einige Aspekte noch nicht betrachtet wurden. So kann verhindert werden, dass nur aus der Erzählung und Beschreibung heraus eine Entscheidung getroffen wird, die vielleicht richtig, aber nicht optimal ist. Bei der Max Holder GmbH ist die Shopfloor-Pyramide so aufgebaut, dass die Führungskräfte zwischen den Kommunikationsrunden Zeit haben, an den Ort des Geschehens zu gehen, um solche Aspekte zu berücksichtigen. Die Erkenntnisse aus diesen Besichtigungen sind immer wieder wichtige „Lessons learnt“ für alle Beteiligten.

Problemlösung und Führungsleistung

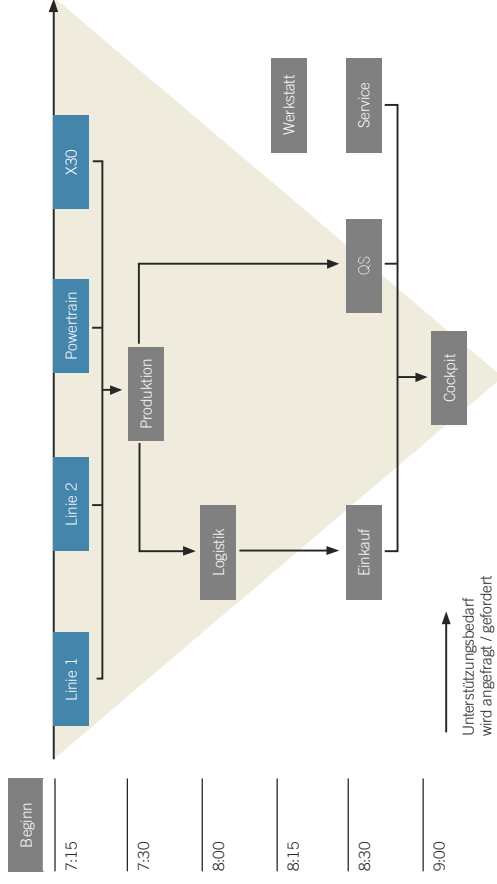
Die Probleme werden vor Ort mit den Mitarbeitern besprochen und mit der jeweils notwendigen Problemlösungsmethodik abgearbeitet. Dabei geht es nicht darum, dass der oder die Vorgesetzte der beste Fachmann oder die kompetenteste Fachfrau ist, sondern

dass sie es verstehen, ihre Mitarbeiter in den Prozess aktiv einzubinden, um diese für die Zukunft in der Problemlösung zu befähigen. Demnach liegt der Fokus nicht auf der Verteilung von Aufgaben, sondern im Aufbau von Kompetenz und somit der Befähigung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Diese Art und Weise der Zusammenarbeit wird auch als „Mentor-Mentee-Prinzip“ bezeichnet. Die Integration der Belegschaft in diese Prozesse schafft eine hohe Motivation, sich aktiv an den Verbesserungen zu beteiligen.

Prozessbestätigung und Nachhaltigkeit

Prozesse und Standards kann man zwar erarbeiten, definieren und trainieren – aber das heißt nicht, dass sie dann auch sofort „gelebt“ werden. Deshalb werden für diese definierten Prozesse und Standards regelmäßig kurzzyklische Audits durchgeführt, welche die Umsetzung nochmals absichern sollen. Die Audits bestehen meist aus kurzen GoSees und einer Abfrage der beteiligten Mitarbeiter, ob diese die neuen Standards kennen. Ein Auditfragebogen wird dabei nicht verwendet. Die einzige Dokumentation ist ein T-Card-System auf dem Shopfloor Board, das nachweist, dass die Führungskräfte ihre Audits durchführen. Jede Führungskraft ist dazu angehalten, pro Woche mindestens ein bis zwei Audits durchzuführen. Diese Art der

Das tägliche und aktive Arbeiten an den Shopfloor-Boards bringt Transparenz. In der Fabrik.



Die tägliche Holder Shopfloor-Pyramide orientiert sich am Wertstrom.

Prozessbestätigung hat massiv dazu beigetragen, dass immer wieder auftretende Probleme nicht nur gelöst, sondern die Ursachen tatsächlich nachhaltig abgestellt wurden.

Pyramidenförmig und ausgehend vom Wertstrom treffen sich heute alle der Produktion zugehörigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen jeden Tag an ihren Shopfloor Boards, um ein einheitliches Verständnis für die TOP-Themen zu schaffen, diese zu priorisieren und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Angesichts des Erfolgs, der sich in den direkten Bereichen zeigte, erfolgte danach die Einführung des Shopfloor Managements in den indirekten Bereichen als Officefloor Management. So gibt es heute bei der Max Holder GmbH keine Abteilung mehr, die nicht regelmäßig ihre Shopfloor-Runden durchführt, selbst der Betriebsrat bedient sich dieses Instrumentes. Nachweislich hat sich dadurch z. B. in der Technik/Konstruktion die Abarbeitungsquote der Aufgaben (Produktivität) um ca. 25 % gesteigert und die Anzahl der Störungen um ca. 80 % reduziert.

Die wesentlichste Veränderung durch Shopfloor Management ist aber der Wandel der Unternehmenskultur und des Verhaltens der Führungskräfte. Hatte man sich vorher auf die eigene Abteilung

1. Weiterer Ausbau des Exports in den relevanten Zielmärkten mit Umsatzpotenzial,

2. konsequente Entwicklung eines zukunfts- und marktfähigen Plattformkonzeptes für die obere Baureihe,

3. Ausbau des Servicegeschäftes zur weiteren Kundenzufriedenheit.

Mit dem gegenwärtigen Teamgeist und der starken Verbundenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind wir sicher, dass wir noch einiges bewegen werden.

fokussiert, steht heute die gesamte Max Holder GmbH im Mittelpunkt der Betrachtung, sodass sich der Umgang und das Miteinander maßgeblich verbessert haben, was man auch als Außenstehender feststellen kann.

Ausblick

Unser Handeln wird heute von einer klaren Mission-Vision-Strategie bestimmt: der Produktion und dem weltweiten Vertrieb von multifunktionalen Systemfahrzeugen für anspruchsvolle Aufgaben. Dafür bestimmen wir uns konsequent auf das, was das Unternehmen groß gemacht hat: hohe Qualität, schwäbischer Fleiß und technische Exzellenz mit einem spürbaren Innovationsvorsprung bei Verfahren, Produkten und Services. Um diesen Vorsprung zu sichern, investieren wir kontinuierlich in Forschung und Entwicklung sowie in das Know-how unserer Mitarbeiter.

In einem sich stets verändernden Marktumfeld – seien es neue Kundenanforderungen, gesetzliche Rahmenbedingungen, gesellschaftliche Entwicklungen oder ein starker Wettbewerb – gibt es mit Sicherheit noch viele Potenziale in allen Bereichen auszuschöpfen. Für uns stehen dabei folgende Schwerpunktthemen im Vordergrund: