

Wo miteinander reden neue Arbeitsplätze schafft

UNTERNEHMEN IN DER REGION: Der Maschinenbauzulieferer Halstrup-Walcher ist dank schlanker Fertigung und besserer Kommunikation produktiver geworden

VON UNSEREM REDAKTEUR
BERND KRAMER

KIRCHZARTEN. Manchmal wundert sich Jürgen Walcher ein wenig über sich selbst. Während seiner rebellischen Jugend war ihm der Begriff Ordnung durchaus das eine oder andere Mal suspekt, heute kann er ihn gar nicht oft genug in den Mund nehmen. „Ich weiß, das klingt spießig, aber Ordnung vermeidet Verschwendung und ist damit ein Schlüssel zu einer effizienten Herstellung“, sagt der Geschäftsführer und Mitinhaber des Kirchzartener Unternehmens Halstrup-Walcher. Ingenieure oder Betriebswirtschaftler sprechen in diesem Zusammenhang gern von einer schlanken Produktion – auf Englisch Lean production.

Walcher und Geschäftsführer-Kollege Jens Amberg schwören auf die Fabrik, in der alles seinen Platz hat, Mitarbeiter nur kurze Wege gehen müssen, Räume nicht mit altem, nutzlosen Zeug vollgestellt sind und stets das Teil verfügbar ist, das man braucht. Sie sagen sogar, dass dieses

doch so einfach anmutende Prinzip das Überleben des Unternehmens in einem nicht einfacher gewordenen wirtschaftlichen Umfeld gesichert habe. „Unser Umsatz pro Fertigungsmitarbeiter ist in den vergangenen fünf Jahren um 30 Prozent gestiegen, und trotzdem haben wir die Mitarbeiterzahl von 93 auf 108 steigern können“, sagt Jürgen Walcher.

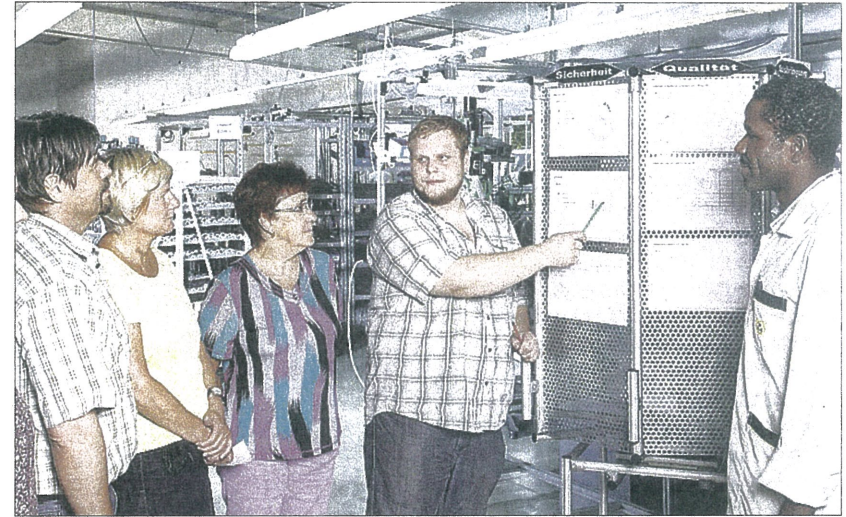
Ohne diese Zuwächse stünde das Unternehmen heute nicht so gut da, wären die neuen Jobs nicht denkbar gewesen. „Es ist eine einfache Rechnung: Wenn die Verkaufspreise sich am Markt nicht oder nur schwach erhöhen lassen, muss die Produktivität zunehmen, um steigende Löhne, teureres Material und Mittel für Investitionen erwirtschaften zu können“, sagt Jürgen Walcher.

Ein Beispiel, wie mit relativ wenig Aufwand viel bewirkt werden kann: Früher stapelten sich bei Halstrup-Walcher auf mehreren Paletten die Getränke für die Belegschaft. Leere und volle Flaschen standen nebeneinander. Heute nehmen wenige vollgefüllte Kästen klar markierte

Stellflächen in einer Ecke ein. Zusätzlicher Platz wurde gewonnen. Halstrup-Walcher spart durch die neue Getränkeversorgung zehn Arbeitstage pro Jahr, ohne dass die Mitarbeiter jetzt durstiger sind. Heute befinden sich die meist genutzten Werkzeuge in unmittelbarer Nähe des Beschäftigten am stets deutlich ausgewiesenen Platz. Die Kästen für die notwendigen Teile sind gefüllt. Die Produktion muss nicht unterbrochen werden, weil etwas fehlt.

Gleichzeitig hat der Mittelständler die innerbetriebliche Verständigung auf neue Füße gestellt. Die Mitglieder einzelner Abteilungen treffen sich jeden Tag regelmäßig zu einem fest vereinbarten Termin. Dann wird über offene Fragen oder Schwierigkeiten gesprochen. Interne Probleme werden intern gelöst, was in den Zuständigkeitsbereich anderer Abteilungen fällt, weitergeleitet. „Damit sorgen wir für Transparenz und klare Verantwortlichkeiten“, sagt Jens Amberg. Keiner könne mehr mit der Ausrede kommen, er hätte nichts gewusst. Das gelte insbesondere für die übergeordneten Hierarchieebenen wie die Abteilungsleiter und die Geschäftsführung. Weil sich die Belegschaft besser informiert fühle, nehme auch die Zahl der Verbesserungsvorschläge zu: Von vier auf 300 sei die Zahl der neuen Ideen für den Betrieb gestiegen, sagt Amberg. Einen Teil der erzielten Einsparungen gibt das Unternehmen an die Beschäftigten zurück. 20 Prozent wandern als Prämien in die Taschen der Mitarbeiter.

Bernhard Paul-Moritz, der den Wahlvorstand für den in Gründung befindlichen Betriebsrat leitet, empfindet die Veränderungen als positiv: „Vieles ist klarer und durchsichtiger geworden.“ Er habe die neuen Ansätze auch nicht als ein von oben verordnetes Zwangsdiktat empfunden: „Wenn es beispielsweise um die Neugestaltung der Arbeitsplätze ging,



Damit alle bestens informiert sind: Mitarbeiterbesprechung bei Halstrup-Walcher in Kirchzarten
FOTO: HALSTRUP-WALCHER

wurden die Beschäftigten nach ihren Vorstellungen gefragt und ihre Vorschläge berücksichtigt. Jeder fühlt sich besser, wenn er seine Arbeit besser bewältigen kann.“

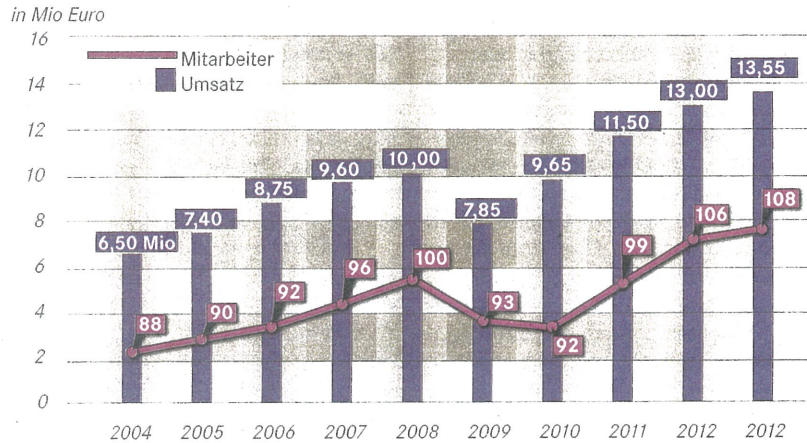
Hermann Spieß, südbadischer IG-Metall-Chef, sagt, er kenne die Situation in dem Kirchzartener Betrieb kaum. Er begrüße es aber, wenn sich die Situation der Mitarbeiter am Arbeitsplatz verbessere. Allerdings sieht er das Streben nach der schlanken Produktion nicht als eine Erfindung aus der jüngsten Vergangenheit. „Eine immer ausgefeiltere Arbeitsteilung und die Vermeidung von Verschwendung haben schon immer zu unserem kapitalistischen Wirtschaftssystem gehört. Wer weniger Ressourcen verbraucht und trotzdem gleich viel oder sogar mehr herstellt, erhöht den Gewinn. Die Aufgabe der Gewerkschaft ist es, den Menschen bei diesen Veränderungen vor unzumutbaren Belastungen zu schützen.“

Dank größerer Transparenz und effizienterer Fertigung sehen Jürgen Walcher und Jens Amberg den Kirchzartener

Stammsitz gut gerüstet. „Wir haben keinerlei Verlagerungspläne.“ Stattdessen will Halstrup-Walcher in der Heimat wachsen. „Wir möchten die Zahl der Auszubildenden von drei auf zwölf steigern“, sagt Jürgen Walcher. Da wegen des Kaufs eines benachbarten Gebäudes bis zu doppelt so viel Raum zur Verfügung steht wie noch im vergangenen Jahr, erhalten unter anderem die Azubis mehr Platz.

Hervorragend ausgebildete Fachkräfte sehen Wirtschaftsingenieur Amberg und Elektrotechnik-Ingenieur Walcher als die Garanten für eine erfolgreiche Entwicklung. Halstrup-Walcher muss sich in einem anspruchsvollen Geschäftsfeld behaupten. Die Kirchzartener stellen neben Antrieben, Druckmessgeräten auch intelligente Positioniersysteme für die Maschinenbauer her. Je ausgefeilter diese sind, desto schneller lassen sich die Maschinen für die Herstellung neuer Serien oder Produkte umrüsten. Ohne gute Ideen qualifizierter Beschäftigter verschwindet man da schnell vom Markt.

Halstrup-Walcher Umsatz- und Mitarbeiterentwicklung



BZ-GRAFIK/RE

QUELLE: HALSTRUP-WALCHER

