

Die Globalisierung der Märkte stellt die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen immer wieder auf die Probe. Das betrifft viele unterschiedliche Aspekte der Unternehmensführung wie Neuinvestitionen und Finanzsteuerung, Einsatz der bestmöglichen Technologie, Personalstrategien oder Materialbeschaffung. DIALOG sprach mit Eckhard Gatawis, Executive Vice President und Head of Division Global Production bei der HOERBIGER Kompressortechnik Holding GmbH.

Herr Gatawis, Sie haben mit großem Erfolg bei HOERBIGER ein Projekt geleitet, um das aktuelle Produktionsnetzwerk des Unternehmens mit Hilfe eines Masterplans fit für die globalen Herausforderungen der nächsten Jahre zu machen. Was raten Sie Unternehmern, um sich bestmöglich auf die Schwankungen der Märkte und auf weitere durch die Globalisierung verursachte Risiken einzustellen?

Wie sieht es bei akuten Problemen wie beispielsweise Lieferengpässen oder Schwierigkeiten mit der Materialbeschaffung aus?

Auch in diesem Fall sind stabile Prozesse die Voraussetzung für flexibles, zielsicheres Handeln. Man sieht immer wieder, dass Unternehmer in Panik und Hektik falsche Entscheidungen treffen. Und das kann, beispielsweise bei Rückgriff auf unzuverlässige Lieferanten, sehr teuer werden. Im schlimmsten Fall verliert ein Unternehmen so Kunden oder bekommt ein Image der Unzuverlässigkeit.

Das klingt nach einer großen und allen voran kontinuierlichen Herausforderung.

Das ist es auch. Die Manager von heute müssen Problemlöser sein. Jetzt nach der Wirtschaftskrise glauben beispielsweise schon wieder viele, dass alles in Ordnung ist und das aktuelle Wachstum die nächsten Monate einfach so weiter gehen wird.

Diese Einstellung ist gefährlich. Denn heute bewegt sich ständig irgendetwas, irgendwo auf der Welt, das wir nicht einplanen können. Die Japankrise ist ein aktuelles Beispiel. Ein anderes ist der wiederholte Ausbruch von Vulkanen in Island – 2010 brachte das dem internationalen Luftverkehr einen Milliarden-Verlust. Andere Naturkatastrophen oder die vielen kriegerischen Auseinandersetzungen auf der Welt sind weitere Beispiele.

Was kann man denn als Unternehmer hier konkret tun?

Zum Beispiel sich mit Worst-Case- beziehungsweise Business-Interruption-Szenarien auseinandersetzen. Auf der anderen Seite kann man Absatz-Forecasts bezüglich aller wichtigen Produkte machen. Wir haben in den Vereinigten Staaten ein Tool entwickelt, mit dem sich anhand von Markteckdaten aus der Gegenwart und der Vergangenheit gewisse Zukunftstendenzen ermitteln lassen.

Beispiel Materialbeschaffung: Inventory Management Tools erstellen dynamische Berechnungen, welche Standardteile oder Rohmaterialien auf Lager liegen müssen, wo es knapp werden kann und wann man proaktiv für Ersatz sorgen muss oder auf einen anderen Lieferanten oder sogar ein neues Material ausweichen sollte.

ADAPTIVE PRODUKTIONSSYSTEME IN VOLATILEN ZEITEN



Erst einmal möchte ich anmerken, dass dieses Projekt bei uns noch nicht abgeschlossen ist. Wir sind in allen Werken immer noch dabei, die Prozesse weiter zu optimieren. Es gilt, den KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) jeden Tag neu zu leben.

Heute ist es wichtiger denn je, eine stabile Ausgangsbasis vor Ort zu schaffen – und das in allen Werken. Das betrifft die Stabilität der Prozesse, die Realisierung der Just-in-time-Prinzipien und die interne Kommunikation.

Nur eine konsequente Umsetzung dieser Punkte im Tagesgeschäft schafft eine gute Ausgangslage für weitreichende strategische Entscheidungen.



Foto © HOERBIGER Kompressortechnik Holding GmbH



Foto © iStockphoto.com



Eckhard Gatawis, Head of Division Global Production HOERBIGER Kompressortechnik Holding GmbH, Wien

Im Idealfall arbeiten technische Einkäufer und Entwickler hier Hand in Hand.

Was kann seitens der Produktion getan werden?

Hier lautet das Stichwort Standardisierung. Umso mehr die Abläufe, die eingesetzte Technologie und der Maschinenpark in den unterschiedlichen Werken standardisiert sind, desto einfacher ist es, auf lokale Marktschwankungen schnell und flexibel zu reagieren. Das vereinfacht zudem die Investment-Entscheidungen. Wo ist es angebracht, die Kapazitäten zu reduzieren? An welchen Standorten müssen sie, mit Blick auf die zukünftigen Entwicklungen, zeitnah ausgebaut werden?

Wichtig sind ein gut funktionierendes Netzwerk sowie qualifiziertes Personal und Management vor Ort. Aber Achtung: Aus Zeit- und Kostengründen ist die gesamte Verlagerung eines Auftrags an einen anderen Standort immer der allerletzte Schritt. Generell gilt: Die operativen Probleme müssen vor Ort gelöst werden.

Sie haben die Qualifizierung der Mitarbeiter angesprochen. Fachkräftemangel ist derzeit in aller Munde. Viele Unter-

nehmen mussten in der Krise Mitarbeiter entlassen und jetzt suchen Sie händelnd nach Neuen. Gibt es hier einen Königsweg?

Falls ja, kenne ich ihn noch nicht. Aber ich kann Ihnen einen alten Weg nennen, der meiner Meinung nach in eine Sackgasse führt: Die ‚Hire&Fire-Mentalität‘. Diese muss durch ein durchdachtes Personal-konzept mit Stammkräften ersetzt werden. In diesem Konzept kann auch in Peak-Phasen das Einstellen von Leiharbeitern enthalten sein. Wichtig ist, den Betriebsrat von Anfang an einzubinden.

Ihr Fazit?

Was die Manager betrifft, so ist Lernfähigkeit gefragt. Führungskräfte mit einprogrammierter ‚Schneller-Höher-Weiter-Denkweise‘ kommen heute schon ins Stolpern. Die Welt ist komplexer geworden. Variables Energiemanagement, ökologische Fragestellungen, globale Wirtschaftskrisen, die Berücksichtigung unterschiedlicher Kulturen, usw. – all das erfordert neue Denkweisen. Gefragt sind Querdenker mit Weitsicht.

Herr Gatawis, vielen Dank für das Gespräch.

Kurzbiographie

Eckhard Gatawis hat nach dem Studium im Fachbereich Maschinenbau an der TU Dortmund in mehreren namhaften Unternehmen gearbeitet. Stationen waren Projektingenieur, Gruppenleiter Controlling und Fabrik-leiter bei der Johann Vaillant GmbH, Werkleiter im Rittal-Werk Rudolf Loh GmbH sowie sechs Jahre als Werk-leiter bei der Kautex Textron GmbH im Werk Bayern. In dieser Zeit erhielt die Fabrik Auszeichnungen in den Wettbewerben ‚Fabrik des Jahres‘, ‚Beste Fabrik‘ sowie den ‚Best Practice Award‘.

Seit Mitte 2007 ist Eckhard Gatawis bei der HOERBIGER Kompressortechnik Holding GmbH für den Aufbau und die Leitung des weltweiten Produktionsverbunds zuständig. Gemeinsam mit ROI begann 2010 eine strategische Neuausrichtung der zwölf Werke mit rund 2.000 Mitarbeitern, inklusive Einkauf und Logistik.