

STAUFEN.

SELBST- DISRUPT- TION



Getrenntes Gas
UN1080



Selbstdisruption

Als etablierter Weltmarktführer mit gesunder Bilanz stand die DILO GmbH nicht unter Veränderungsdruck.

Aber das Management erkannte: Die auf hierarchischen Strukturen und eingefahrenen Prozessen aufgebaute Organisation war möglichen disruptiven Veränderungen nicht gewachsen – sowohl in den direkten- als auch in den indirekten Bereichen.

Um die Ertragskraft langfristig zu sichern, richtete sich das Unternehmen daher mithilfe der Staufen AG nach den Lean-Prinzipien neu aus.

PORTRÄT

Die im Unterallgäu ansässige DILO Armaturen und Anlagen GmbH beschäftigt rund 300 Mitarbeitende. Nach der Gründung 1951 erfolgte 1967 der Einstieg in das Geschäft mit Schwefelhexafluorid (SF_6). Heute gilt der Mittelständler als Weltmarktführer beim SF_6 -Gashandling und bietet sowohl Seriengeräte als auch kundenspezifisch gefertigte Lösungen. Die Produktion ist geprägt von einer hohen Fertigungstiefe und vielen Möglichkeiten der Individualisierung. Aktuell hält DILO einen Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb und setzt stark auf Qualität, Innovation und Zuverlässigkeit. In den vergangenen Jahren ist das Unternehmen konstant gewachsen. Neben der Montage der Geräte, Komponenten und Ventile sind eine eigene mechanische Bearbeitung, eine Blechfertigung sowie eine Schweißerei am Standort integriert. Mit der Inbetriebnahme einer eigenen Anlage zur Pulverbeschichtung wird seit 2019 die Wertschöpfungskette nahezu komplett abgedeckt.





AUSGANGS- LAGE

Weltweit wird SF₆ als Lösch- und Isoliergas in gekapselten Mittel- und Hochspannungsanlagen genutzt. Es vereint viele Vorteile, da es weder toxisch noch brennbar ist und keine karzinogenen, mutagenen oder fortpflanzungsgefährdenden (CRM-)Eigenschaften besitzt. Allerdings gilt es als das potenteste aller Treibhausgase. DILO hat deshalb mit dem hauseigenen „Zero Emission Concept“ einen technologischen Kreislauf definiert, in dem alle SF₆-Prozesse mit hoher Zuverlässigkeit und vollständig emissionsfrei ablaufen. Aufgrund der Einstufung als Treibhausgas wird jedoch an einem alternativen Isoliergas für die Elektrotechnik geforscht. Die Ergebnisse dieser Forschung werden das DILO-Kerngeschäft stark beeinflussen.

Im Jahr 2011 übernahm Christian Scheller den Posten des Geschäftsführers bei DILO. Er stieß den Veränderungsprozess nicht aus wirtschaftlicher Not an – die Umsatz- und Ergebniszahlen waren und sind bis heute gut. Allerdings sollte das Unternehmen wandlungsfähiger werden, um auf disruptive Ereignisse besser reagieren zu können. Zudem bedingen immer individueller werdende Kundenwünsche mehr Flexibilität, die nötig ist, damit DILO die jetzigen Wettbewerbsvorteile behält.

„Wir begannen 2015 mit einem betrieblichen Vorschlagswesen, stellten aber schnell fest: Punktuelle Veränderungen reichen nicht aus. Immer wieder stießen wir auf Herausforderungen, die mit klassischen Methoden nicht zu lösen waren. DILO war traditionell ein hierarchisch geprägtes Unternehmen, deshalb mussten wir gezielt bei der Unternehmenskultur ansetzen.“

VORGEHEN UND LÖSUNG

Gleich zum Auftakt sollte der Lean-Ansatz im gesamten Unternehmen sichtbar werden. Die Staufen-Berater initiierten deshalb gemeinsam mit der Geschäftsleitung zwei Pilotprojekte und bildeten drei Multiplikatoren aus der Belegschaft aus, um eine ganzheitliche Lean-Transformation in die Organisation hineinzutragen. Die holistische Herangehensweise bedeutete, dass der Wandel nicht nur einzelne Bereiche betreffen, sondern auch tiefgreifende Veränderungen in der Unternehmenskultur bewirken sollte.



„In der Administration starteten wir mit der Auftragsabwicklung von der Angebotserstellung über die Konstruktion bis zum Versand. Involviert waren somit fast alle indirekten Abteilungen. Ziel war die Minimierung bzw. Harmonisierung von Schnittstellen“, erklärt Achim Dreier, einer der Multiplikatoren und Leiter des KVP-Büros. In der Produktion begann die Transformation zunächst mit einer kleineren Einheit im Messgerätebau, die ein neues, eigenständiges Produkt mit wenig Lieferleistungsbeziehungen im Unternehmen herstellt. Die Leuchtkraft und das Schaffen von Verständnis waren im ersten Schritt wichtiger als schneller finanzieller Benefit. „Wir konnten an einem Produkt lernen, was Lean in der Montage bedeutet und welche Lean-Prinzipien es überhaupt gibt“, so Dreier. Nach der erfolgreichen Umsetzung dieses Leuchtturmprojekts wurde der große Bereich der Servicegeräte angegangen.



Nach den ersten Erfolgen gewann der Umsetzungsprozess merkbar an Dynamik, weil die Leute gesehen haben: Es funktioniert!



Achim Dreier, Leiter des DILO KVP-Büros


Besonders wichtig waren in der Phase der Umsetzung die Multiplikatoren. „Anfangs mussten wir viel Aufklärungsarbeit leisten, denn Lean wird fälschlicherweise oft mit Arbeitsplatzabbau gleichgesetzt“, so Lean-Multiplikator Dreier. Deshalb startete DILO neben dem Umbau des Shopfloors auch flächendeckende Grundlagenschulungen: Was bedeutet Verschwendung? Welche Ziele werden mit Lean verfolgt? Wie kann ich als Einzelner täglich dazu beitragen? Mit der Zeit setzte sich die Erkenntnis durch: Es geht nicht um Jobs, es geht um ein anpassungsfähigeres Unternehmen.

ERGEBNISSE

Im Messgerätebau wechselte DILO von der Losgrößen-Fertigung zur Fließfertigung (One-piece-flow). Lean-Experte Dreier ist vom Ergebnis begeistert: „Wir stellen heute mit der gleichen Mannschaft ein komplexeres Produkt her als vorher, und das mit einer 40 % kürzeren Montagezeit, ohne Zwischenbestände.“ Gleichzeitig wurden die Reaktionszeiten von der Auftragseinstellung bis zum Versand deutlich reduziert.

Auch im Vertrieb sind die Veränderungen klar sichtbar. Aus einem reaktiven Vertrieb mit vielen Einzelkämpfern ist im Rahmen des Lean-Projekts ein eng vernetztes Team geworden. Durch Standards und effizientes Arbeiten nach innen wurden die Durchlaufzeiten von Angeboten und Klärungsschleifen reduziert. Die dadurch gewonnene Zeit wird für proaktive Vertriebsaktivitäten genutzt. Ein neuer Ansatz für eine gezielte Kunden- und Vertreterentwicklung zur Sicherung zukünftigen Wachstums wurde gemeinsam mit dem Vertriebsteam erarbeitet und zum Leben erweckt. Neben konkreten Verbesserungen im Vertriebsalltag wurden die Teamarbeit sowie die Veränderungskompetenz gestärkt. „Wir haben erlebt, wie viel mehr wir auf diese Weise erreichen können“, so der Vertriebsleiter Ulrich Ammer. „Auch die Resonanz unserer internationalen Vertretungen ist durchgehend positiv, obwohl wir durch unsere neue, strukturierte Herangehensweise deutlich mehr von ihnen einfordern.“



Wir haben erlebt,
wie viel mehr
wir auf diese
Weise errei-
chen können. 

Ulrich Ammer,
Vertriebsleiter der DILO GmbH

Das Unternehmen bekam viel positives Feedback von Geschäftspartnern. Wie weit der Veränderungsprozess fortgeschritten ist, wird daran deutlich, dass die DIL0-Mitarbeiter mittlerweile selbst bei Zulieferern Optimierungspotenziale aufzeigen und den Gedanken des kontinuierlichen Lernens an die Lieferanten herantragen. Von der daraus resultierenden Verbesserung der Zusammenarbeit profitieren dann immer alle Netzwerkpartner.



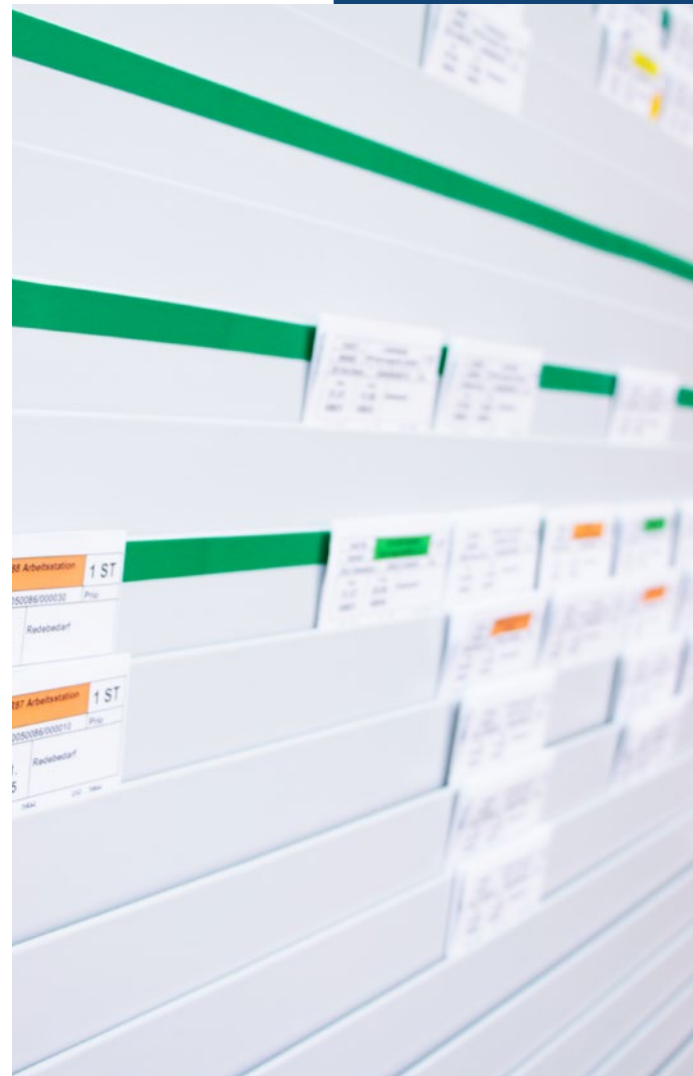
Im Zuge der ganzheitlichen Lean-Transformation rückt neben fachlichen Verbesserungsprojekten, Funktionsexzellenz und Shopfloor Management die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur immer stärker in den Vordergrund mit dem Ziel, Wandlungsfähigkeit als Basis für Kundenorientierung und damit Wettbewerbsfähigkeit zu etablieren. „Prozessexzellenz braucht Führungsexzellenz“, betont Christine Füssel von der Staufen AG, die den Change bei DIL0 begleitet. „Dazu gehört auch, dass sich der Führungskreis individuell und als Team reflektiert in seiner heutigen Arbeitsweise und Rolle als Gestalter der Zukunft.“ Die Erkenntnis, dass selbst für ein erfolgreiches Unternehmen ein „Weiter-so!“ nicht mehr ausreicht, muss erst einmal ankommen in den Köpfen.

Um eine positive Veränderungsenergie zu erreichen, hat sich die DILO-Führungsmannschaft einen ganzheitlichen Wegekompass für den Veränderungsprozess erarbeitet: Was sind die Probleme von heute und von morgen? Wie sieht für uns eine attraktive und nachhaltige Zukunft in gesellschaftlicher Verantwortung aus? Was sind die fachlichen und kulturellen Handlungsstränge und Erfolgshebel auf dem Weg dorthin? Durch eine solche gemeinsame Klarheit wird eine gerichtete Veränderungskraft entfaltet.

Geschäftsführer Scheller achtet dabei auch auf einen produktiven Umgang mit Fehlern: „Wird eine Führungskraft in Deutschland auf mögliches Optimierungspotenzial angesprochen, fühlt sie sich schnell beleidigt, weil ein anderer auf die Idee gekommen ist. Dabei müsste die Reaktion sein: ‚Super, danke, hier können wir besser werden!‘“

Der DILO-Chef hat sich in der Anfangsphase selbst dieser Herausforderung gestellt. Jede Woche gab ihm ein hierfür ausgebildeter Lean-Multiplikator eine Stunde lang Feedback zu seiner Führungsleistung im Shopfloor Management. „Es ist zugegeben zunächst ungewohnt, wenn ein Mitarbeiter mir sagt, was ich anders hätte regeln können. Und im ersten Moment fühlt sich das nicht gut an. Aber es ist wirklich produktiv. Um das Optimierungspotenzial voll auszuschöpfen, muss jeder lernen, Kritik anzunehmen – und zwar auf jeder Ebene des Unternehmens.“

Mit der konsequenten und kompromisslosen Umsetzung der Lean-Prinzipien in allen Bereichen hat es DILO in der Rekordzeit von 1,5 Jahren geschafft, zu einem wertvollen BestPractice-Musterunternehmen zu werden.





Wenn andere Unternehmen als BestPractice-Besucher bei uns sind, stelle ich immer einen Satz des britischen Staatsmannes Stanhope an den Anfang meiner Präsentation: ‚Was sich zu tun lohnt, lohnt sich, gut zu tun.‘ Und ich glaube, das gilt ganz besonders für Lean. Es bringt nichts, in der hintersten Ecke des Unternehmens alibimäßig Lean zu spielen. Wenn man sich dafür entscheidet, Lean als Philosophie zu implementieren, dann muss man das mit vollem Einsatz und ganzem Herzen tun. So haben wir das von Anfang an versucht. Sonst wären wir heute nicht da, wo wir sind.



Christian Scheller, Geschäftsführer der DILO GmbH



ÜBER STAUFEN

In jedem Unternehmen steckt ein noch besseres.
Mit dieser Überzeugung berät und qualifiziert die Staufen AG
seit über 25 Jahren Unternehmen und Mitarbeiter weltweit.

340

Mitarbeitende

69

Mio. € Umsatz

17

Sprachen

> 90

BestPractice Partner

7.000

Seminarteilnehmer pro Jahr

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.Beteiligung
Blumenstraße 5
D-73257 Köngen
+49 7024 8056 0
kontakt@staufen.ag
www.staufen.ag

ANSPRECHPARTNER

Christoph Heine
Director Sales
+49 7024 8056 169
c.heine@staufen.ag

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES.

