

„Zukunft braucht Herkunft“ – oder Wissenstransfer schafft Werte.

Mehrwert durch Wissenstransfer ist die Basis der Wertschöpfung bei Schenck RoTec in Darmstadt

Ein Gespräch mit Dr. Ralf-Michael Fuchs, Vorsitzender der Geschäftsführung

Wenn heute irgendwo auf der Welt jemand über das Thema Auswuchten spricht, dann kann mit größter Sicherheit davon ausgegangen werden, dass in den nächsten Minuten auch der Name Schenck fallen wird. Wie kein zweites Unternehmen, ist die Darmstädter Schenck RoTec mit allen Formen industriellen Auswuchtens verbunden. Überall, wo etwas rund läuft, sorgen Schenck Maschinen seit 100 Jahren dafür, dass es auch wirklich rund läuft. Im Jahre 2000 wurde das Unternehmen von der Dürr AG übernommen und ist seither Teil des familiengeführten Konzerns. Seitdem leitet auch Dr. Ralf-Michael Fuchs als Geschäftsführer das Unternehmen.

„Wir waren bis zum Verkauf an Dürr Teil der AGIV AG, in der die BHF-Bank ihre Industriebeteiligung gebündelt hatte. Geändert hat sich mit diesem Wechsel im Grunde zunächst nichts, denn Heinz Dürr ist ein Unternehmer, der immer betont hat, dass Zukunft Herkunft braucht. Er war sich bewusst, dass er mit dieser Firma einen Markennamen und damit einen Markenwert erworben hat, der bewahrt und weiterentwickelt werden muss. Und dieser Markenwert besteht bis heute in dem unerreichbaren Knowhow, das sich beim Thema industrielles Auswuchten in diesem Namen materialisiert hat.“ Diese Kontinuität in der stetigen Weiterentwicklung der inneren Werte trotz äußerer Veränderung ist für Dr. Ralf-Michael Fuchs einer der Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Und er weist gleich auf den zweiten hin: „Das Unternehmen hat es früh verstanden, sein Knowhow zu kapitalisieren, indem es sich sehr früh internationalisiert hat. Auch in Märkten, die andere heute erst entdecken. Ein Beispiel: Schenck produziert bereits seit 1991 in China Auswuchtmaschinen und seit 1987 in Indien. Wir haben in Russland über 350 Maschinen stehen und in Brasilien über 800.“ Selbstverständlich ist Schenck seit langem auch in den klassischen Märkten vertreten. Nicht ohne Stolz weist Dr. Fuchs auf die damit verbundene Alleinstellung seines Unternehmens hin: „Schenck RoTec deckt im Gegensatz zu seinen Mitbewerbern in der Auswuchttechnik alle Märkte der Triade ab. Unser Vorteil gegenüber unseren Wettbewerbern liegt einerseits in einer für den Maschinenbau einzigartigen weltweiten Aufstellung - mit Produktionswerken in USA, Japan, China, Indien und Deutschland sowie einem dichten Vertriebsnetzwerk - und andererseits in der Abdeckung der gesamten Bandbreite der verschiedenen Branchen.“

Doch Wettbewerbsvorteile müssen verteidigt werden. Und dies geschieht in erster Linie vom Stammhaus des Weltmarktführers in Darmstadt aus. Von hier aus werden nicht nur die europäischen Märkte abgedeckt, hier ist auch das Kompetenzzentrum für die Welt. Ein wichtiger Teil dieser Kompetenz besteht in der Organisation des Wissenstransfers. „Unsere weltweite Organisation ist nicht nur ein Vertriebsvorteil, wir haben daran gearbeitet, dass sie auch unseren Wettbewerbsvorsprung sichert. Wir begleiten in dieser Organisation unsere Kunden bei ihren Globalisierungsprozessen, bekommen immer die neuesten Anforderungen, sehen frühzeitig, wo Lösungen gebraucht werden, entwickeln häufig mit dem Kunden gemeinsam diese Lösungen und portieren sie natürlich dann auch in andere Länder. Damit sind wir immer an der

Spitze unserer Industrie.“ Dass dieses anwendungsspezifische Knowhow auch überall zur Verfügung steht, darum kümmert man sich in Darmstadt intensiv.

Aber das ist nicht der einzige Bereich der Wissensorganisation von Schenck RoTec. Dr. Fuchs skizziert im Gespräch was für ihn wesentlich dazugehört. Es ist der Wissenstransfer zum Kunden, der – neben den üblichen Produktschulungen - auch über den unternehmenseigenen Consultingbereich geleistet wird. Die Berater helfen dem Kunden die Bauteile so zu entwickeln und zu produzieren, dass möglichst wenig Unwucht auftritt und damit auch wenig Nachbearbeitung erforderlich wird. Angesichts des Primats der Produktivität gerade bei der Herstellung von Mengeprodukten in der Automobil- und Automobilzulieferindustrie eine überaus werthaltige Leistung, wie Dr. Fuchs unterstreicht: „Bei den kleinen Elektromotoren, die zu Dutzenden heute im Auto verbaut werden, sind kurze Taktzeiten bei der Herstellung das A und O. Zeit fürs Nachbearbeiten bleibt da kaum. Wir wissen, wie sich die Taktzeit verkürzen lässt und dieses Wissen geben wir an unsere Kunden weiter.“

Wissenstransfer zu und von den Lieferanten findet klassischerweise durch gemeinsame Entwicklungen statt. Systempartnerschaft wird auch im Maschinenbau groß geschrieben, allerdings mit anderen Vorgaben als im Automobilgeschäft, wie Dr. Fuchs erläutert „Wir haben hier häufig die Situation, dass uns die Kunden aus der Automobilindustrie genau vorgeben, wie wir unsere Maschinen zu bauen haben – bis hin zur Schrifttype, mit der das Kabel im Schaltschrank beschriftet ist. Das setzt eine sehr enge Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten voraus.“

Neben dem externen Wissenstransfer mit Kunden und Lieferanten ist der bereits erwähnte Transfer in und mit den Tochtergesellschaften in aller Welt eine wissenslogistische Herausforderung. Am besten funktioniert dies über den gezielten Austausch von Mitarbeitern: „Es gibt in jedem Prozess erfolgskritische Funktionen. An denen muss man ansetzen. Wir machen das auf zweierlei Weise. Zum einen durch den gezielten bidirektionalen Austausch der Schlüsselpersonen und zum anderen haben wir ein „spezielles“ Berufsbild definiert – den Trainer. Das sind didaktisch besonders fähige aber auch geschulte Mitarbeiter, die in der Lage sind, nicht nur Wissen weiterzugeben, sondern auch das proprietäre Wissen unseres Unternehmens gezielt auf die Anforderungen des jeweiligen Marktes hin zu übertragen. Denn es ist nicht so, dass wir überall die gleichen Maschinen für die gleichen Aufgaben bauen. Da sind die Anforderungen - und die Preise - in den einzelnen Märkten zu unterschiedlich, aber eine Schenck-Maschine ist überall auf der Welt eine Schenck-Maschine. Das Qualitätsniveau weltweit hoch zu halten ist für uns auch deshalb enorm wichtig, weil der überwiegende Teil unseres Ertrags aus den Auslandsgesellschaften kommt.“

Der vierte Bereich des Wissenstransfers bei Schenck betrifft die innere Flexibilität. Dies – und das ist Dr. Fuchs wichtig – gilt im doppelten Sinne. Zum einen meint es die Organisation als Ganzes und die Fähigkeit, sich schnell an neue technische Anforderungen oder veränderte Kapazitätsbedarfe anzupassen. Zum zweiten sind damit aber die Mitarbeiter selbst gemeint. Dr. Fuchs verweist auf das Beispiel des Schlossers: „Davon haben wir noch viele im Unternehmen. Wir brauchen aber zunehmend Mechatroniker. Wir bilden unsere Schlosser zu solchen aus anstatt das Personal zu wechseln. Damit halten wir das für uns wichtige Branchen-Knowhow im Unternehmen - und gleichzeitig erhöhen wir unsere Fähigkeit, Kapazitätsspitzen abzudecken, weil die Mitarbeiter vielseitiger einsetzbar sind.“

Überhaupt Branchen-Knowhow: „Ein für uns ganz wichtiger Aspekt insbesondere im Luftfahrt- und Energieanlagenbereich. Dort arbeiten Spezialisten – bei den Kunden wie bei uns. Wer sich da durch falsche Fragen „outet“ hat keine Chance“ betont Dr. Fuchs. Deshalb wird großen Wert auf die Wissensübertragung zwischen den Generationen gelegt. Dieser Aspekt ist zwar schlecht in wirtschaftlichen Kategorien zu messen und ist eher ein Thema der Nachhaltigkeit, also der Arbeit daran, dass das Unternehmen seine Position als Weltmarktführer auch in zehn oder zwanzig Jahren noch genauso behaupten kann wie heute. Eher ein „betrieblicher Sozialisationsprozess“ wie Dr. Fuchs meint. Und er verweist auf die nicht zu unterschätzende Innenwirkung dieses Modells des Bergens von Erfahrungswissen.

Aber auch Schenck wäre nicht dort, wo es heute ist, wenn man nicht gleichzeitig den Wissenstransfer aus der Wissenschaft als eine zentrale Aufgabe und Chance begriffen hätte. „Wir haben hier eine sehr lange Tradition der Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Darmstadt und den hiesigen Fachhochschulen.“ Professoren kommen mit ihren Studenten ins Unternehmen und machen dort Praxistage, Praktika, Studien- und Diplomarbeiten werden im Unternehmen durchgeführt, und Dr. Fuchs übernahm Lehraufträge an einer Universität. Auch umgekehrt profitiert Schenck von der universitären Forschung: „Wir finanzieren Forschungsaufträge in unseren Themengebieten und holen uns damit Knowhow ins Unternehmen, das wir als Mittelständler im eigenen Hause nicht generieren könnten. Wir stellen dafür ein eigenes Budget ein, das für bestimmte Forschungsprojekte zur Verfügung steht, die gemeinsam mit den Fakultätsleitungen definiert werden.“

Das größte Problem einer solchen Zusammenarbeit besteht darin „zu wissen, was der andere weiß“ wie Dr. Fuchs betont und formuliert damit eine Erfahrung, die wahrscheinlich viele Unternehmen unterstreichen können, die mit Universitäten und Forschungsinstituten zusammenarbeiten. Bei Schenck hat man dieses Problem dadurch angepackt, dass man Anleihe aus dem Dienstleistungsbereich genommen hat und so genannte „Beauty Contests“ veranstaltete: „Unsere Bereichsleiter und die Professoren haben sich gegenseitig vorgestellt, was sie machen und was für den jeweils anderen daran interessant sein könnte. Damit hatten beide Seiten einiges zu tun. Da die Universität ein großes Interesse an der praxisorientierten Ausrichtung ihrer theoretischen Institute hatte, funktionierte das aber recht gut. Ein Beispiel ist der Einsatz der Methoden des Operations Research. Wir haben eine Möglichkeit gefunden, ein mathematisches Modell in der Praxis des Maschinenbaus anzuwenden. Das war für beide Seiten eine wertvolle Erfahrung. Aber einfach war es nicht.“ Nach der Erfahrung von Dr. Fuchs braucht es für diese Prozesse einen sowohl wissenschaftlich als auch praktisch erfahrenen Experten, sonst funktioniert es nicht. Schenck hat glücklicherweise seinen „Wuchtpapst“ im Unternehmen, der diese Funktion übernehmen konnte. „Ohne eine solche „Kapazität“ geht es kaum“ ist Dr. Fuchs überzeugt. „Einen Menschen können Sie an dieser Schnittstelle mit keinem noch so intelligenten Verfahren ersetzen“. Wenn er aber da ist, kann Großes entstehen. Die Mathematiker der Technischen Universität Darmstadt haben in der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen einen neuen Algorithmus entwickelt, mit dem bestimmte dynamische Prozesse optimiert werden. Und sie leisteten damit einen Beitrag zur weiteren Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Schenck RoTec.