



BERND KUSSMAUL GMBH

Ein Klima, in dem Innovation gedeiht



Unternehmen: Bernd Kusmaul GmbH

Hauptsitz: Weinstadt (Baden-Württemberg)

Branche: Handel/Dienstleistung

Produkte: Projektmanagement mechanische Bauteile/Spezialteile für Maschinenbau, Automobil, Luft- und Raumfahrt, Medizintechnik

Gegründet: 1996

Mitarbeiter (2009): 43

Internet: www.bernd-kusmaul-gmbh.de

UNSER BLICK GILT DEM GANZEN.

Bernd Kusmaul, Gründer und Geschäftsführer



Netzwerk und Innovation: Kusmaul wirft sein doppeltes Know-how in die Waagschale

DAS UNTERNEHMEN

In der ersten Zeit nach seiner Gründung war das Unternehmen ein reiner Lieferant für mechanische Bauteile aus Aluminium, Edelstahl oder Titan. Prototypen und Kleinstserien zwischen 1 und 150 Stück gingen an Individualprojekte in Maschinen- und Automobilbau, in der Luft- und Raumfahrt sowie in der Medizintechnik. Kusmaul beschaffte Teile – ob Schalter und Blenden oder Griffe mit anspruchsvollen Oberflächen für Automobil-Interieurs der Oberklasse.

Aus diesen Anfängen hat sich ein außergewöhnliches Geschäftsmodell entwickelt. Die GmbH fertigt nach wie vor nicht selbst, koordiniert jedoch ein Netzwerk spezialisierter Lieferanten mit aktuell etwa 80 aktiven Partnern. Die Wertschöpfung geht weit über reine Beschaffung hinaus, denn das Unternehmen wickelt als eine Art Projektmanager den Fertigungsprozess bis hin zur Qualitätssicherung und Logistik ab. Vor allem ist Kusmaul für viele Kunden zum echten Entwicklungspartner geworden. Der Kunde bringt eine Idee ein, und Kusmaul entwickelt gemeinsam mit den in Frage kommenden Lieferanten und dem Kunden einen Vorschlag, wie sie sich umsetzen lässt. Das Unternehmen wird also bei den Kunden oft frühzeitig in den Entwicklungsprozess eingebunden und bringt dort sein Fertigungs-Know-how zum Tragen – was wiederum den Design- und Entwicklungsprozess beim Kunden beeinflusst.

Ein zweiter Dienstleistungsbereich ist das Supply Chain Management, also die Unterstützung der Kunden bei der Koordination und Überwachung ihrer Lieferanten. Die Mitarbeiter sind Projektmanager mit spezialisiertem Know-how, Ingenieure, Mechaniker und Techniker. Sie sprechen die Sprache der Kunden und der Fertiger. Konsequenterweise versteht man die Struktur Kunde – Kusmaul – Lieferant als Wertschöpfungspartnerschaft. Das Alleinstellungsmerkmal ist am besten mit „One Face to the Customer“ beschrieben. Der Kunde muss nicht selbst die vielen Lieferanten koordinieren – teilweise bis zu sechzig Firmen in einem Projekt –, sondern hat einen Hauptansprechpartner. Mehr noch, Kusmaul kann aus dem großen, bewährten Netzwerk immer den geeignetsten und kostengünstigsten Lieferanten hinzuziehen. Trotzdem gibt es im Sinne des optimalen Wissenstransfers auch den direkten Kontakt zwischen Kunden und Lieferanten; das vermeidet oft Missverständnisse oder Redundanzen und verkürzt die Wege. Das Risiko einer Abwerbung schätzt man als gering ein, denn die Leistung ist für Kunden unverzichtbar.

AUSGANGSSITUATION UND ZIELE: WISSEN RICHTIG VERTEILEN

Warum Wissensmanagement? Zum Ersten waren die Prozesse des Unternehmens seit jeher stark von Einzelpersonen abhängig. Fiel in einem Kundenprojekt jemand aus, so konnte dies die termingerechte Abwicklung in gewohnt hoher Qualität gefährden. Ein Ziel des Unternehmens war es daher, sich durch Wissensmanagement trotz dünner Personaldecke flexibel zu halten.

Zum Zweiten beruht der Wert der speziellen Dienstleistung wesentlich auf einem Know-how-Vorsprung gegenüber den Kunden. Diesen Vorsprung gilt es dauerhaft zu sichern. Mehr noch, angesichts der Präsenz in vier unterschiedlichen Sektoren – Automotive, Medizintechnik, Luftfahrt und Maschinenbau – sah das Unternehmen zunehmend die Herausforderung, Lösungen aus einem Bereich in andere zu transferieren. Im gelingenden Fall sieht das so aus: Ein leichter und belastbarer Kunststoff, ursprünglich für medizinische Implantate entwickelt, kann strukturell verwandte Probleme im Automobilbau lösen. Solche viel versprechenden „Know-how-Synergien“ allerdings in Wertschöpfung umzumünzen, setzt einen branchenübergreifenden Wissenstransfer voraus – der im Prinzip überall möglich ist, wo ihm nicht Geheimhaltungs-Vereinbarungen oder Patente entgegenstehen.

WAS KONKRET GESCHIEHT

Die vielfältigen Maßnahmen, die das Unternehmen einsetzt, haben eines gemeinsam: Sie entspringen nicht so sehr einer Theorie oder definierten Unternehmensstrategie, sondern folgen eher einem praktisch-kreativen Ansatz, der in alle Arbeitsbereiche hineingreift. Von zentraler Bedeutung sind das Netzwerk und das Innovationsmanagement.

1. Netzwerkmanagement: Partner à la carte

Wer kommt ins Netzwerk? Kontakte zu neuen Partnern basieren größtenteils auf Empfehlungen anderer Lieferanten, die bereits Teil des Netzwerks sind oder gerade projektbezogen eigene Themen recherchieren. Beim Besuch eines potenziellen neuen Lieferanten füllt dieser ein Formblatt aus. Informationen über Ansprechpartner, über die im Automotive-Sektor wichtigen Zertifizierungen oder Angaben zum Maschinenpark werden in die Lieferantendatenbank eingepflegt. Auf dieses ERP-Modul können alle Projektleiter zugreifen und die Lieferanten kompetenzbezogen einsetzen. Eine Rundmail informiert über den Neueintrag. Doch es folgt noch eine „Aufnahmeprüfung“: Neue Partner erhalten zunächst zwei bis drei Probeaufträge, darunter mindestens einen mit „erhöhtem Stressfaktor“. Wie sie diese Aufträge abwickeln, bewertet Kußmaul besonders kritisch hinsichtlich Qualität, Kommunikation und Termintreue.

Wer für wen?

In der Lieferantendatenbank ist auf jeden Kunden bezogen festgehalten, mit welchen Lieferanten das Unternehmen hier ausschließlich oder vorzugsweise zusammenarbeitet.



Der gläserne Besprechungsraum signalisiert Offenheit, auch Kunden oder Lieferanten gegenüber

Dies hängt neben dem Leistungsportfolio, den Kompetenzen und der Qualität beispielsweise von Zertifizierungen ab. Die Datenbank unterstützt die Suche nach mehreren Parametern, darunter die angebotenen Fertigungsprozesse und Kenntnisse.

Rollen und Aufgaben der GmbH als Netzwerkmanager

- Akquise
- Zentrale Qualitätssicherung
- Stabiler Cashflow, denn Kußmaul finanziert bei langer Projektdauer teilweise vor
- Zentrale Steuereinheit in Projekten
- Kommunikations-Schnittstelle, intern wie extern
- Knowledge Broker
- Wissens-Katalysator
- Kummerkasten
- Berater (Kauf von Maschinen ...)

Die Qualität wird kontinuierlich gesichert. So werden Reklamationen in einem Reklamationsbericht dokumentiert, einschließlich der Stellungnahme des Lieferanten sowie Korrekturmaßnahmen. Außerdem werden Reklamationsfälle statistisch erfasst und die Ergebnisse der Wareneingangsprüfung dokumentiert. Dies geschieht allerdings bislang noch stark papierbasiert und hängt von einer einzelnen Person ab, dem Leiter Qualitätssicherung. Mündlich gehen die Informationen weiter an die Projektleiter, die mit den Lieferanten eng in Kontakt stehen. Jeder Projektleiter hat sein Spezialthema und damit „seine“ Lieferanten, deren Stärken und Schwächen er sehr gut kennt. Um die Nachteile und Risiken dieser sehr personengebundenen Informationsverteilung aufzufangen, hat man eine konsequente Vertreterregelung eingeführt.



Nutzen für alle

Doch Lieferanten werden nicht nur überwacht und bewertet, sondern ziehen zahlreiche Vorteile aus der Partnerschaft. Kußmaul bemüht sich aktiv um Qualitätsverbesserung und fördert kontinuierlich die Entwicklung des Know-hows seiner Lieferanten – ein wichtiger Nutzen für alle Mitglieder des Netzwerks. Gemeinsame Besuche beim Kunden erhöhen das Verständnis für dessen Anforderungen: „Was geschieht mit meinem Bauteil? Was muss es dort leisten?“ So entstehen konkrete Ideen für eine optimierte Fertigung, zum Beispiel die Erkenntnis, dass ein Teil an einer bestimmten Stelle besser entgratet sein muss. Wo immer ein Problem auftritt, gibt Kußmaul dem Lieferanten ein rasches Feedback und unterstützt ihn sofern möglich auch dabei, es zu lösen. Es gibt gemeinsame Schulungen für die Lieferanten, etwa zu Themen der Zertifizierung; hinzu kommen projektbezogene gemeinsame Workshops und Meetings.

Kußmaul fungiert im Lieferantennetzwerk auch als eine Art Wissens-Broker, der das Fertigungs-Know-how von einem Lieferanten auf andere übertragen hilft. Ein Beispiel: Lieferant A hatte Probleme beim Fräsen. Lieferant B, der über mehr Erfahrung und Know-how in dieser Technik verfügt, konnte den Auftrag aus Kapazitätsgründen nicht übernehmen, stand dem Lieferanten A aber beratend zur Seite. Wenn es um neue Bauteile geht, werden alle Beteiligten, sowohl von Kunden- wie von Lieferantenseite, an einen Tisch geholt, um gemeinsam die beste Lösung zu erarbeiten. Außerdem organisiert Kußmaul Workshops bei Kunden, um sie gemeinsam mit einem Lieferanten über dessen neue Fertigungstechnologien zu informieren. Gleichsam als Wissens-Treibriemen eröffnet er damit den Lieferanten neue Absatzmöglichkeiten – ein weiterer direkter Nutzen aus dem Netzwerk.

Partnerschaft statt Wettbewerb

Die Mitglieder des Lieferantennetzwerks stehen teilweise in direktem Wettbewerb miteinander. Warum funktioniert das Netzwerk trotzdem gut? Der Erfolg des Modells verdankt sich mehreren Faktoren. Zum einen treffen sich alle Lieferanten mindestens einmal im Jahr. Das persönliche Kennenlernen fördert die Vertrauensbildung untereinander und hilft, das Konkurrenzdenken zu überwinden. Zum anderen haben die Lieferanten längst den Mehrwert des Netzwerkes mit Firma Kußmaul als Netzwerkmanager erkannt: „Unsere Lieferanten im Netzwerk sehen sich nicht als Konkurrenten, sondern als Teil des Systems“. Die Kompetenzen der Mitglieder ergänzen sich, sodass jeder sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und trotzdem flexibel am Markt agieren kann. Jeder kommt nach seinen Kernkompetenzen zum Einsatz, Fairness und Transparenz sind gelebte Grundregeln. „Warum hat XY den Auftrag bekommen und nicht ich?“ Solche Fragen kann Kußmaul offen und nachvollziehbar beantworten – „XY kann das besser“ oder „XY hatte gerade mehr freie Kapazitäten“. Die Partner akzeptieren solche ehrlichen Antworten, denn sie fühlen sich fair behandelt und wissen: Wo sie selbst die Besten sind, kommen sie auch zum Zuge.

Das Netz hilft

Außerdem hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, wie wertvoll die gegenseitige Unterstützung ist. Jeder im Netzwerk hat schon die Erfahrung gemacht, dass ein anderer ihm helfen konnte, fachlich oder bei Kapazitäts-Engpässen. Auch das gab es schon: Ein Lieferant erhielt einen Großauftrag, der nicht über Kußmaul kam. Er konnte das Auftragsvolumen nicht alleine stemmen und fragte Kußmaul nach dem besten Partner aus dem Netzwerk. Die Lösung war eine Win-Win-Situation für alle.

Wichtig ist schließlich die Rolle, die der Netzwerkmanager spielt. Kußmaul selbst betreibt keine Fertigung, agiert folglich nicht als Wettbewerber und wird nicht als solcher wahrgenommen. Daher öffnen sich die Lieferanten Kußmaul gegenüber eher; das Unternehmen wirkt im Netzwerk als eine Art Wissens-Katalysator.

Abgesehen von allen konkreten Maßnahmen und Vorteilen sind die zentralen Erfolgsfaktoren für die Netzwerkarbeit das offene Feedback und die gegenseitige Wertschätzung. Ziel ist es immer, langfristige Partnerschaften aufzubauen. Ebenso klar ist: „Eine solche Kultur braucht Zeit, um zu wachsen.“

2. Innovation – eine Frage der Kultur

Das Netzwerk allein, so gut es organisiert sein mag, genügt allerdings nicht. Zum Erfolg muss es nicht nur flexibel, sondern auch innovativ arbeiten. Die Kußmaul GmbH, zum Teil wie gezeigt festes Mitglied im Entwicklungsteam seiner vorwiegend mittelständischen Kunden, agiert als Innovationstreiber. Grundlage dafür ist eine systematische Klimapflege.

Bei einem Kundenbesuch präsentiert sich das gesamte Unternehmen offen. Das eigene Know-how kommt ebenso zur Sprache wie etwaige Probleme. Die gleiche Offenheit herrscht, wenn man gemeinsam mit dem Kunden einen Lieferanten besucht.

Auch im Tagesgeschäft ist bei Kußmaul das innovationsfreundliche Klima Programm. Dazu gehört in erste Linie der offene Umgang, eine großzügige, kommunikative Arbeitsumgebung, Gemeinschaftsbereiche mit Freigetränken. Die Mitarbeiter sollen sich wohlfühlen. Offene Arbeitsplätze und Gruppenanordnung erleichtern die schnelle Kommunikation. Selbst räumlich soll kreativen, spontanen Ideen nichts im Wege stehen – alle Möbel sind auf Rollen montiert.

Nicht zuletzt gilt: Unternehmenskultur folgt Führungskultur. Die Tür des Chefs steht meistens offen. Jeder, unabhängig von seinem Rang in der Hierarchie, kann zum Chef kommen. Bernd Kußmaul versteht sich als Mitglied des Teams. Seine GmbH bekam im Jahr 2008 die Auszeichnung „TOP 100“ und wurde Sieger in der Kategorie Innovationsklima.



Die Kaffeetheke bei Kußmaul – soll bald in die Nachbarschaft von Plotter und Flipchart umziehen

... Über LOS: das Testgeld

Jeder Mitarbeiter verfügt über „Testgeld“ – es handelt sich wohlgerne um echtes Geld, je nach Position im Unternehmen zwischen 500 und 5.000 Euro im Jahr. Dieses Budget bekommt jeder zum Ausprobieren einer neuen Idee meist ohne Weiteres genehmigt. Es gibt keine Vorgaben, wie das Geld zu verwenden ist. Es gibt keine Termine, es müssen keine Ergebnisse abgeliefert werden. Testgeld ist frei zum Experimentieren ohne Druck. Über Ideen, Experimente und Tests wird im Team offen gesprochen, auch über fehlgeschlagene Versuche. Wenig wird jedoch schriftlich festgehalten oder systematisch ausgewertet. Dies mag eines Tages, nach weiterem Wachstum, problematisch werden – doch bei der momentanen Größe des Unternehmens funktioniert der mündliche Austausch an dieser Stelle gut. Im Budget ist Testgeld mit etwa 15.000 Euro jedes Jahr fest eingeplant.



Büro auf Rollen:
Wer etwas bewegen will,
darf es nicht schwer haben

Des Weiteren unterstützt das Unternehmen Messe-, Kongress- und Seminarbesuche. Wer an einer Veranstaltung teilnehmen möchte, bekommt das in der Regel genehmigt. Die Mitarbeiter sollen ausdrücklich über den Tellerrand schauen und Anregungen von außen mitbringen. Im Gegenzug wird eine gewisse Eigeninitiative erwartet. Nach dem Besuch einer Veranstaltung ist es selbstverständlich, einen kurzen schriftlichen Bericht zu verfassen und allgemein zugänglich abzulegen. Zusätzlich wird in einer Team- oder Geschäftssitzung darüber mündlich berichtet.

Gelegentlich besuchen alle Mitarbeiter zusammen einen Netzwerkpartner, der sich in bestimmten Fertigungstechniken weiterentwickelt hat. Außerdem nehmen Mitarbeiter an Seminaren bei Partnerfirmen teil. Daneben gibt es zu interessanten und innovativen Fachthemen Inhouse-Schulungen, etwa durch ein renommiertes Institut. Den Anstoß hierfür geben oft Messekontakte.

Nicht zuletzt werden die Mitarbeiter zum kreativen Transferdenken angehalten. Sie sollen ihr Know-how, ihre Erfahrungen aus einem Geschäftsfeld auf andere übertragen, beispielsweise aus der Medizintechnik in den Automobilbereich: „Wir erfinden nicht alles neu, sondern kombinieren oft Bekanntes auf neue Weise und reichern dies punktuell an“ (Bernd Kußmaul).

WEITERE MASSNAHMEN

Eine Reihe von zusätzlichen Maßnahmen und Instrumenten flankiert vor allem das Projektmanagement und sorgt für interne Transparenz und Informationstransfer.

Vertreterregelung

Jeder Mitarbeiter hat die Verantwortung, einen Kollegen so gut einzuarbeiten und mit aktuellen Informationen zu versorgen, dass dieser ihn kurzfristig vertreten kann. Dazu gehören gemeinsame Kundenbesuche und ein gemeinsames Projekt als Probelauf in einer Zeit, in der beide Mitarbeiter im Hause sind. Ziel ist es, dem Kunden gegenüber personenunabhängig Qualität und Zuverlässigkeit zu gewährleisten.

Einarbeitung und Querdenken

Es gibt stellenbezogene Einarbeitungspläne, und jede(r) Neue bekommt einen erfahrenen Kollegen als Coach zur Seite gestellt. Während der Probezeit durchlaufen die Mitarbeiter – mehr oder weniger lange – sämtliche Stationen im Haus. So kann es dazu kommen, dass ein Luftfahrtingenieur zwischenzeitlich im Versand Pakete packt. So fördert man einerseits ein erhöhtes Verständnis für die Gesamtabläufe und die Arbeit der anderen, andererseits die Flexibilität. Denn es soll sichergestellt sein, dass selbst am Wochenende ein Paket versandfertig wird, wenn zufällig nur dieser Ingenieur im Haus ist, weil er gerade an einem Projekt arbeitet. Aus ähnlichen Gründen lässt man beispielsweise Mitarbeiter der Buchhaltung Montagebeschreibungen testen. Zum einen, um die Anleitung auf Verständlichkeit zu prüfen; zum anderen, um die Kreativität des anderen Blicks zu nutzen, um unterschiedliche Fragerichtungen zu verknüpfen.

ERP-System

Ein gutes Beispiel der prozessorientierten Dokumentation von Erfahrungswissen: Im zentralen ERP-System sind die Fertigungsprozesse zu den Bauteilen abgebildet. Für jeden einzelnen Prozessschritt ist hinterlegt, was besonders zu beachten ist, bis hin zu Informationen über die Lieferanten. Alle Mitarbeiter können, durch Namenskürzel und Datum für andere nachvollziehbar, Änderungen vornehmen. In diesem System sollen nach und nach alle Teile – auch die älteren – mitsamt allen Produktions- und Qualitätsschritten oder Vorlagen abgebildet werden. Auch hier ist das Ziel, dass kein Projekt mehr durch unvorhergesehenen Ausfall eines Mitarbeiters in Gefahr geraten kann. Das ERP-System ist seit drei Jahren im Einsatz. Parallel dazu werden allerdings nach wie vor viele Informationen in Papierform verwendet, da dies vor Ort beim Lieferanten oft handlicher und praktischer ist.

Statusliste

Eine „Masterliste Termine“ erfasst die relevanten Daten zu allen laufenden Projekten. Sie reichen von der Artikelbezeichnung über Prozessschritt und Verantwortlichen bis hin zum aktuellen Status und einer Terminalschiene, die den Stand der Dinge visualisiert. Diese Liste ist für alle zugänglich.

Besprechungen

Zahlreiche Team- und Projektbesprechungen dienen dazu, Informationen über laufende Projekte zu verteilen, beispielsweise über Aufgabe und Status oder zur Frage, wo weitere Informationen zu finden sind. An den regelmäßigen Geschäftsversammlungen nimmt das komplette Team teil. Hier bekommen Mitarbeiter der Buchhaltung Grundinformationen über aktuelle Projekte, und umgekehrt erfährt die Projektseite das Wichtigste über Aktivitäten der Buchhaltung. Außerdem berichtet die Geschäftsleitung über die aktuelle wirtschaftliche Lage und lebt damit Transparenz und Austausch vor.

Mitarbeitergespräche

Einmal im Jahr findet ein Mitarbeitergespräch statt. Es dient unter anderem dazu, gemeinsam mit Teamleiter und Personaler die Kompetenzentwicklung zu planen. Grundlage dafür ist immer die Bilanz der besuchten Seminare und Messen sowie der individuelle Stand des Know-hows.



Auch ein Motor für Innovation: Gute Lösungen aus eigener Entwicklung spornen an