



# HANNING & KAHL GMBH & CO. KG

Mit System: Ideen und Weiterbildung zahlen sich aus



**Unternehmen:** Hanning & Kahl GmbH & Co KG

**Hauptsitz:** Oerlinghausen  
(Nordrhein-Westfalen)

**Branche:** Bahn- und Nahverkehrstechnik,  
Bremsstechnik, Windenergie-technik

**Produkte:** Bremsysteme, Weichen und Signal-  
anlagen, Management- und Informationssysteme,  
Serviceleistungen

**Gegründet:** 1898

**Mitarbeiter (2009):** 320

**Internet:** [www.hanning-kahl.com](http://www.hanning-kahl.com)

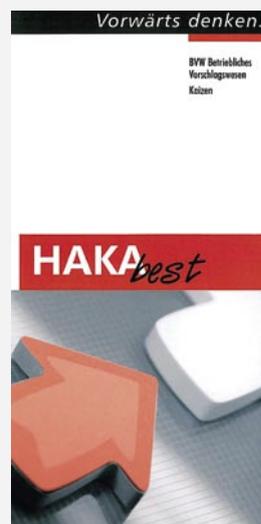
## DAS UNTERNEHMEN

Hanning & Kahl ist in mehreren Geschäftsbereichen tätig. Die Schwerpunkte bilden Bremsysteme, Weichenstellensysteme, Steuerungs- und Signalanlagen und Managementsysteme für den schienengebundenen Nahverkehr sowie Bremsysteme für Windenergieanlagen. Hinzu kommen Serviceleistungen rund um die Montage, Inbetriebnahme, Reparatur und Hauptuntersuchungen der Anlagen. Hanning & Kahl hat seinen Firmensitz in Nordrhein-Westfalen, ist jedoch seit langem international aufgestellt. Service-Dienstleistungen in den USA und Taiwan beispielsweise gehören ebenso zum Spektrum wie die Inbetriebnahme von Bergbahnen in Österreich.

## AUSGANGSSITUATION UND ZIELE: IM TEAM GEHT ES BESSER

Bereits in den 1990er Jahren erkannte das Unternehmen Bedarf, die Teamarbeit und das Ineinandergreifen von Prozessen zu optimieren. Unterstützt durch einen KAIZEN-Berater aus Japan leitete man den Veränderungsprozess ein. Es ging darum, alle im Unternehmen einzubeziehen, das gesamte Kreativpotential auszuschöpfen, um für die Zukunft gerüstet zu sein – dauerhaft am Puls der technischen Entwicklung zu bleiben und neue Märkte zu gewinnen.

Wie ließ sich die Zusammenarbeit verbessern? Wie konnte man jede einzelne Mitarbeiterin, jeden Mitarbeiter besser in den Mittelpunkt stellen? Wie gelang es, die „weichen“ Faktoren besser zu bewerten und zu steuern?



## WAS KONKRET GESCHIEHT

### 1. Das Ideen- und Innovationsmanagement

Zu den wichtigsten Wissensmanagement-Aktivitäten bei Hanning & Kahl zählt das ausgefeilte betriebliche Vorschlagswesen und die durch KAIZEN unterstützten kontinuierlichen Verbesserungen.

Das BVW ist vorbildlich organisiert. Es gibt einen einfachen, effizienten Ablauf; ehrliche Kommunikation wird großgeschrieben. Vom Einreichen bis zur Bewertung eines Vorschlags vergehen durchschnittlich nicht mehr als 15 Kalendertage. Ein einfaches Tool, in dem man seine Vorschläge per Intranet bequem einreichen kann, unterstützt den Prozess. Die Besonderheit: Man kann aus 27 möglichen Bearbeitern diejenige Person auswählen, die am besten geeignet ist, den Vorschlag zu bewerten und ihn begutachtet.

#### Schnelle Rückmeldung, faire Bewertung

Wer eine Idee auf den Weg gebracht hat, bekommt zuerst ein schnelles Ja oder Nein als Rückmeldung. Ablehnungen werden im persönlichen Gespräch vermittelt. Lautet die Antwort „Ja“, so wird der Vorschlag weitergereicht an einen Bearbeiter, der die Umsetzung betreut. Verbunden damit bekommt der Einreichende eine kleine Anerkennung in Form eines Kraftstoffgutscheins – unabhängig von der späteren Bonuszahlung. Von der Bearbeiterin oder dem Bearbeiter erhält der Einreicher eine Nachricht, wenn sein Vorschlag in die Praxis umgesetzt ist.

Anschließend geht es um die Prämie. Als Einreicher gibt man gleich eine eigene Einschätzung zum Vorschlag mit ab. Das BVW-Team prüft die Eigenbewertung und ermittelt, wie viel die Idee dem Unternehmen letztlich wert ist. Eine maßgebliche Rolle spielen dabei der reale finanzielle Nutzen (Bewertungsanteil 50%) sowie die Faktoren Kreativität und Anwendbarkeit. Das BVW-Tool errechnet den Bonus schnell und transparent nach einem festgelegten Punkteschema, der Einreichende bekommt die Belohnung ausgezahlt.

Das System hat die Mitarbeiter von Hanning & Kahl dazu motiviert, sich seit Jahren rege mit Vorschlägen zu beteiligen. Mit sehr positivem Ergebnis: Das Unternehmen beziffert Nutzen und Einsparungen mit jährlich mehr als 100.000 Euro. Die Einreicher wiederum bekommen durchschnittlich rund 60.000 Euro im Jahr als Prämien ausgezahlt. Auch das System der Eigenbewertungen hat sich bewährt – wobei die Empfehlung von Hanning & Kahl an Nachahmer lautet, sie nicht gleich beim Start miteinzuführen.

Hanning & Kahl lässt sein betriebliches Vorschlagswesen jährlich vom Deutschen Institut für Betriebswirtschaft benchmarken. 2008 erreichte das Unternehmen im deutschlandweiten Vergleich insgesamt Rang 6, in der Kategorie „systemische Qualität“ sogar Platz 1.

#### Mit KAIZEN ...

Das Unternehmen ist stark von KAIZEN geprägt – einem Führungskonzept, das Probleme und Lösungsmöglichkeiten in sämtlichen Unternehmensbereichen betrachtet. Wichtig ist die ständige Veränderung und Verbesserung nach dem Motto „Heute ist unser schlechtester Zustand.“ Sind mehrere Wege möglich, dann zieht man grundsätzlich die schnellere, pragmatischere Lösung vor. Hanning & Kahl veranstaltet kontinuierlich KAIZEN-Workshops. Das Ziel ist, die Produktqualität ebenso wie die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Eine Besonderheit liegt hier im Zusammenspiel von Qualitäts- und Innovationsmanagement: KVP läuft weitestgehend über Innovationsmanagement wie KAIZEN. Das Qualitätsmanagement „verwaltet“ den Status quo.

#### ... den Vertrieb optimieren

Ein KAIZEN-Prozess im Vertrieb macht dies beispielhaft deutlich. Die Ausgangssituation: Es dauerte zu lange, bis ein Angebot erstellt ist. Als Erstes bildete man ein KAIZEN-Team. Die Auswahl der Teammitglieder folgte definierten Kriterien, um sicherzustellen, dass unterschiedliche Sichtweisen berücksichtigt sind. Für die Analyse ließ man einen Azubi – aus der Produktion – den Prozess der Angebotserstellung per Video aufzeichnen. Diese Dokumentation nahm der KAIZEN-Workshop unter die Lupe. Dabei sprang ins Auge, dass die Inhalte für die Erstellung des Angebots an verschiedenen Orten zusammengesucht werden mussten. Die Lösung bestand darin, Textbausteine zu entwickeln und durch eine einfache, selbst erstellte EDV-Lösung für die Angebotserstellung nutzbar zu machen – pragmatisch und direkt. Statt einen Prozess „Toolauswahl“ zu starten, setzte man also auf eine Sofort-Lösung, die funktioniert. Ein methodisches Grundmuster spiegelt sich dabei in der Videoaufzeichnung. Sie gestattete, das Problemfeld gut dokumentiert in den KAIZEN-Workshop hineinzuholen. Man arbeitete nicht mit Metaplankarten, sondern bevorzugte die unmittelbare Anschauung: „So läuft der Prozess, das ist die Live-Situation.“

Der wichtigste Erfolg der Maßnahme ist die deutliche Zeitersparnis beim Erstellen der Angebote. Doch der KAIZEN-Workshop hatte noch einen weiteren positiven Effekt. Der Azubi, der die Videoaufnahmen machte, lernte „die da oben“ im Büro kennen. Er überzeugte sich davon, dass auch das Management richtige Arbeit leistet: „Die trinken ja nicht nur Kaffee!“



Hanning & Kahl setzt auf ein gut organisiertes betriebliches Vorschlagswesen

## 2 . Die Leistungsmerkmale

Als Antwort auf die Frage „Wie überwache und steuere ich ‚weiche Faktoren‘?“ hat Hanning & Kahl verbindliche Leistungsmerkmale bestimmt, die kontinuierlich überprüft werden. Dazu gehören Faktoren wie Kernkompetenzen und Kundenbindung ebenso wie Mitarbeitermotivation oder Sauberkeit und Ordnung.

Eine besondere Position bei diesen Leistungsmerkmalen nimmt die Früherkennung von Chancen und Risiken (FCR) ein. Dieses übergeordnete Merkmal dient dazu, das gesamte System zu überwachen. Jedes Leistungsmerkmal ist weiter konkretisiert mit Bausteinen. Jedem Leistungsmerkmal sind ein Team und eine verantwortliche Person zugeordnet. Alle Teams auditieren die Bausteine „ihres“ Leistungsmerkmals kontinuierlich, in einem pro Quartal oder pro Jahr festgelegten Rhythmus. Die Bewertungsskala besteht in einem erweiterten Ampelsystem:

- Grün = aktiv, gut
- Hellgrün = aktiv
- Gelb = Impulse erfasst
- Orange = schlecht
- Rot = tot

Ab Stufe Gelb legt das Team bereits beim Audit Maßnahmen fest. In diesem Fall spricht man die betroffenen Mitarbeiter persönlich an. Das Ergebnis des Audits steht anschließend als Excel-Datei zur Verfügung, auf die man unternehmensweit frei zugreifen kann. Die Geschäftsleitung bekommt über jedes abgeschlossene Audit per Mail und Link eine Nachricht.

Doch zum Steuern der weichen Faktoren dienen nicht nur die Leistungsmerkmale, sondern es sind insbesondere die Qualitätsmerkmale (QUAMAS), die eine Feinsteuerung

erlauben. Diese Kennziffern beziehen drei Perspektiven mit ein – Mitarbeiter, Team und Kunden. Für jede Größe ist ein Plan-Wert definiert; der IST-Wert wird monatlich neu ermittelt und veröffentlicht. Ein Beispiel macht das deutlich: In der Weiterbildung sind zwei Maßnahmen pro Person und Jahr als Zielgröße vorgegeben. Sobald die Daten zusammengetragen sind, können die Führungskräfte die Detailauswertung zur Steuerung verwenden. Ein typisches Ergebnis lautet: Mitarbeiter Mustermann muss dieses Jahr noch eine Weiterbildung besuchen.

Die Einhaltung der QUAMAS ist Gegenstand der Zielvereinbarungen mit den Bereichsleitern und bonusrelevant, was die Verbindlichkeit unterstützt. Derzeit arbeitet man darauf hin, das Bewertungssystem noch enger mit der Zukunftsperspektive zu verknüpfen. Der Status Quo jedoch ist bereits sehr gut organisiert.

### Standards – zum Beispiel:

#### Weiterbildung und Qualifizierung

- Zwei Maßnahmen pro Mitarbeiter und Jahr sind das Ziel (QUAMAS)
- Sieben Weiterbildungsbeauftragte im Unternehmen, die man ansprechen kann – jeder Bereich hat einen eigenen Beauftragten
- Gutes Umsetzungsinstrument: Eine Broschüre (HAKAfit) listet Themen und Termine auf, halbjährlich aktualisiert
- Schulungsbedarf wird jährlich neu ermittelt
- Mitarbeiter können Themen anregen – mündlich oder per Coupon
- Neben dem internen Weiterbildungsprogramm werden auch externe Schulungen angeboten
- Weiterbildung ist Gegenstand der Mitarbeitergespräche

### 3. Kultur der Information und Kommunikation

Eine generell gute, offene, transparente Kommunikation mit den Mitarbeitern unterstützt das Wissensmanagement. Zwei Instrumente zeigen dies exemplarisch:

#### Die GB-Berichte

Jeder der vier Geschäftsbereiche berichtet einmal pro Quartal. Diese Berichte sind bei Hanning & Kahl sehr gut besuchte Veranstaltungen. Sie finden in der Kantine statt, die etwa 50 bis 70 Teilnehmern Platz bietet. Die Teilnahme ist freiwillig. Jeder Bericht dauert eine Stunde und folgt einer klaren Agenda, etwa Zahlen und Daten, Auftragslage & Projekte, Inbetriebnahme (Praxisbericht), Entwicklungsprojekte, Informationen der zentralen Funktionen (Sauberkeit und Ordnung etc.). Die Berichte können auch die aktuelle wirtschaftliche Situation, aktuelle Problemlagen mit einschließen.

#### Die Infowand

Auf einer Leinwand in der Produktion werden per Beamer täglich wechselnde, aktuelle Inhalte gezeigt. Damit hat man seit langem einen Kanal für glaubwürdige, kontinuierliche Information. Hier kann ein Hinweis stehen wie dieser: „Am ... beginnen 7 Auszubildende ihre Berufsausbildung bei Hanning & Kahl: 3 Mechatroniker, 2 Elektroniker für Geräte und Systeme, 2 Zerspanungsmechaniker“.

### AUSBlick UND NACHHALTIGKEIT

Hanning & Kahl stellt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt, denn das Unternehmen sieht seine Menschen als „Motoren der Zukunft“ an. Vor diesem Hintergrund bringt die Teamarbeit kontinuierliche Verbesserungen, die in die Erschließung von neuen Märkten und Geschäftsfeldern münden können. So hat man im Trend „Umwelt und Energieeffizienz“ einen Markt für Hanning & Kahl erkannt. Auch Windkraftanlagen brauchen Bremsen, wie Straßenbahnen, die den Ursprung und Kernmarkt des Unternehmens darstellen. Die Entwicklung des Unternehmens vom Thema Straßenbahn hin zur Windenergie lässt sich als Erfolg der bewusst zukunftsgerichteten Sichtweise verstehen, entsprechend dem Unternehmensslogan „Vorwärts denken“.



GB-Berichte, Infowand, Aus- und Weiterbildung: Maßnahmen und gelebte Werte greifen ineinander

#### Interne und externe Innovation

Dass dies so gut funktioniert, verdankt Hanning & Kahl seinen gelebten Werten, einer offenen Kommunikation, Respekt, Ehrlichkeit und dem Willen zur Veränderung und Verbesserung. Das Unternehmen legt großen Wert auf die Ausbildung, rekrutiert seine Mitarbeiter sorgfältig und bildet sie bewusst für die Zukunft aus. Duale Studienangebote binden werdende Ingenieure aus verschiedenen Fachrichtungen an das Unternehmen. Facharbeiter betrachtet man als die „Wegbereiter für Visionen“. Ein „Team Zukunft“ bearbeitet jährlich Zukunftsfragen. Mit dem internen Anschlag der Innovation ist man recht zufrieden. Mehr als bisher möchte man dagegen künftig auch externe Impulse für Innovationen nutzen.