

SERIE**Richtiges
richtig tun****Teil 1: Controlling****Teil 2: Marketing****Teil 3: Vertrieb****Teil 4: Qualifizierung**

Das Wachstum fest

Gute Ideen allein reichen für die erfolgreiche Leitung eines Unternehmens nicht aus, man muss sie auch richtig umsetzen. Wie das geht, zeigen wir anhand von konkreten Praxis-Fällen in einer vierteiligen Serie. Den Anfang macht ein Beitrag über die Reorganisation von Abläufen im Controlling. Das betroffene Unternehmen, die Druckerei Kürten & Lechner, war so stark gewachsen, dass neue Strukturen erforderlich wurden. **Von Stephan Vierhaus**

Unternehmen wachsen – sie müssen wachsen, um veränderten Wettbewerbsbedingungen gerecht zu werden. Neben der nicht unerheblichen Herausforderung, Wachstum zu generieren, steht darüber hinaus die Notwendigkeit, die betriebsinternen Organisationen kontinuierlich anzupassen und Steuerungsinstrumente für das Navigieren eines größeren „Frachters“ zu entwickeln. Wie wichtig solche Maßnahmen für den Erfolg sind, zeigt sich am Beispiel des hier vorgestellten Betriebs, der Kürten & Lechner GmbH (KL Druck) in Bergisch Gladbach.

Das Unternehmen

Die Druckerei Kürten & Lechner wurde 1896 gegründet und ist seitdem stetig gewachsen. Ein besonders kräftiger Entwicklungssprung war in den vergangenen zehn Jahren zu beobachten; in dieser Zeit wandelte sich das rheinische Traditions-Unternehmen in rasantem Tempo vom einfachen Handwerksbetrieb zum Industriedienstleister. Heute zählt KL Druck bundesweit zu den gefragtesten Spezialisten für Außenwerbung und Verkaufsförderung. Geleitet wird die GmbH von Rolf Kürten (Geschäftsführender Gesellschafter) und Gerhard Worch (Geschäftsführer).

Die ehemalige Siebdruckerei für Großformate verdankt ihren Erfolg vor allem dem Ansatz, für seine Kunden alles in einer Hand abzuwickeln. In diesem Kontext wurden verschiedene Geschäftsfelder, darunter auch der großformatige Offset- und Digitaldruck, sukzessive ausgebaut. Das stark erweiterte Produktportfolio erstreckte sich schnell über die gesamte Außenwerbung bis zum umfassenden Point-of-Sale.

Das Konzept ging auf und ermöglichte starkes Wachstum. Bei vielen

Kunden fanden das breite Angebot, der umfassende Service und das Engagement eines hoch motivierten Teams von etwa 200 Mitarbeitern großen Anklang. Heute geben zahlreiche große Handelsketten ihre vollständige Druckproduktion in die Hände von KL Druck, da insbesondere durch die stetig wachsende Logistikdienstleistung im eigenen Haus ein hoher Mehrwert für den Kunden geboten wird. Im Geschäftsjahr 2005 wickelte Kürten & Lechner bereits rund 175.000 Lieferscheine ab.

Die Ausgangssituation

KL Druck spürte die Vor- und Nachteile des Übergangs vom Handwerksbetrieb zum integrierten Industriedienstleister intensiv. Orientierte sich vor zehn Jahren noch alles am Fertigungsauftrag, so wuchs in den Folgejahren die Zahl der Kunden mit „Artikel-Perspektive“. Einige große Industriekunden schienen ein Fertigungsauftrag in einer Druckerei schlicht nicht mehr zu interessieren. Sie hatten eine Bedarfsplanung an Druckprodukten, zum Beispiel für ihre Franchisenehmer oder Filialen.

Hinzu kamen die Abrufbestellungen. Der Kunde interessierte sich nunmehr vor allem dafür, in seinen Filialen immer die richtige Menge – beispielsweise an Fensteraufklebern, Deckenhängern oder Plakaten – zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu haben, also nicht zu spät, aber auch nicht zu früh.

Auf Basis der eigenen Managementvorgaben hinsichtlich der Lagerreduzierung erfüllte KL Druck mit der eigenen Lagerhaltung und fertigen Web-Shop-Konzepten zum Abrufen genau die Bedürfnisse von Einkäufern in Industrieunternehmen, die somit einen Teil ihrer Aufgabe „delegieren“ konnten. Die kaufmännischen

Organisation jedoch war – wie in vielen vergleichbaren Betrieben – vom „großen“ Druckauftrag und nicht von der kleinen Web-Bestellung über vergleichsweise niedrige Auftragswerte geprägt.

Vier Mitarbeiter kümmerten sich um die Kontrolle und Korrektur der vielfältig erfassten Betriebsdaten, um die Nachkalkulation und besonders um die Kontrolle der Ausführung der Nachkalkulation. Bei stetig sinkenden Auftragsgrößen wurde unverändert in höchster Präzision nachkalkuliert. Sehr gewissenhaft und akkurat wurden auch extrem kleine und damit wirtschaftlich eher irrelevante Kosten ein-, aus- und stornogebucht. Damit blieb der Verwaltungsaufwand für jeden einzelnen Auftrag konstant, die Prozesskosten je Rechnung wie auch je Lieferschein stagnierten auf einem zu hohen Niveau.

Zudem konnte für den Unternehmer kein besonderer Informationsgehalt aus der vermeintlichen Genauigkeit der Nachkalkulation gezogen werden. Vielmehr war er von der Unterstützung seiner Controlling-Abteilung enttäuscht, weil er keine ausreichenden Steuerungsinformationen für strategische Entscheidungen erhielt.

Auf der anderen Seite fehlte ihm schlicht die Zeit, sich mit den Sachverhalten in dieser Abteilung detailliert zu beschäftigen, da er sich neben dem Vertrieb auch um die Leitung und strategische Weiterentwicklung des 200-Mitarbeiter-Unternehmens zu kümmern hatte.

Die Zielsetzung des Projekts

Das erklärte Projektziel lautete: Mit weniger Aufwand als bislang bessere Steuerungsinformationen für die Geschäftsleitung erzeugen. Sie sollte künftig statt einer täglichen Daten-

„Bessere Ergebnisse mit weniger Aufwand, das war das Ziel.“

Rolf Kürten,
Geschäftsführender
Gesellschafter von
KL Druck

im Griff

flut sehr aktuelle aussagefähige Managementinformationen erhalten.

Um ein umfassendes Bild über den Leistungsstand zu haben, sollten komprimierte Daten vorliegen. Außerdem sollten Einzelleistungen (eine Person zu einem Zeitpunkt) immer im Vergleich zu langfristigen und abteilungsbezogenen Mittelwerten dargestellt werden. Mit diesen aktuellen und gerechten Werten sollte die Personalführung noch weiter verbessert werden.

Die Analyse

In der Analysephase wurden die einzelnen Tätigkeiten der vier Abteilungsmitarbeiter untersucht. Dabei erläuterten die Mitarbeiter den Beratern zunächst ihre verschiedenen Aufgaben. Diese Gespräche wurden protokolliert.

In den folgenden vier Wochen wurden die Mitarbeiter gebeten „Tageszettel“ zu führen. Somit konnte nach Abschluss der Stichprobe statistisch der jeweilige Aufwand für die einzelnen Tätigkeiten ermittelt werden. In dieser Projektphase wurden parallel insbesondere der Leistungskatalog, die Arbeitsvorgangs-Verzeichnisse und die Detailliertheit der Nachkalkulationen untersucht.

Das Konzept

Auf Basis der Analyseergebnisse entstand ein Konzept, das die Komplexität im Controlling von KL Druck erheblich reduzieren sollte. Die wichtigsten Details im Überblick:

■ Die Genauigkeitsgrenze wurde herabgesetzt, das heißt, der verantwortliche Kalkulator bekam eine Entscheidungsbefugnis, die es ihm fortan erlaubte, bei Beträgen bis zu 50 Euro pro Auftrag selber zu entscheiden, ob er Korrekturbuchungen vornehmen würde oder nicht.

■ Die der Betriebsdatenerfassung, aber auch der Vorkalkulation dienenden Arbeitsvorgänge wurden den betrieblichen Erfordernissen angepasst. Sie wurden in den Bereichen Vorstufe, Druck und maschinelle Weiterverarbeitung gravierend vereinfacht. Bei der manuellen Weiterverarbeitung hingegen wurden sinnvolle Arbeitsvorgänge hinzugenommen. Damit wurde gleichzeitig der



Grundstein für ein später folgendes aussagekräftiges Leistungscontrolling gelegt.

■ Kontrollen und doppelte Kontrollen wurden abgebaut, das heißt, Fehler in den Auftragsdaten sollten künftig eher dazu führen, den Verursacher zur besseren Bearbeitung zu ermahnen, als zur Fehlerbeseitigung ohne dass der Verursacher noch darauf aufmerksam gemacht wird.

■ Jede einzelne Tätigkeit der vier Mitarbeiter wurde auf ihre Notwendigkeit überprüft und falls möglich reduziert oder gestrichen. Flächendeckende Aufgaben sollten auf die Fälle begrenzt werden, in denen sie nachvollziehbaren Nutzen stiften.

Die Umsetzung

Die Realisierung des Konzeptes wurde von den involvierten Beratern begleitet, die somit auch die vorübergehende Projektleitung wahrnahmen und dafür verantwortlich zeichneten, dass das erarbeitete Konzept im Arbeitsalltag funktionierte.

Der Nutzen

Kürten & Lechner kann heute dank des neuen Konzepts Personalkosten von rund 105.000 Euro pro Jahr einsparen – und das bei einem einmaligen Beratungsaufwand von ungefähr 55.000 Euro. Die Controlling-Abteilung beschäftigt heute nur noch zwei

Unter der Leitung von Rolf Kürten (r.) und Gerhard Worch wurde KL Druck zu einem bundesweit bekannten Anbieter.

Mitarbeiter, dennoch sind die Ergebnisse in diesem Bereich aktueller und aussagekräftiger geworden. Den beiden nicht mehr in dieser Abteilung beschäftigten Mitarbeitern wurden andere Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens angeboten.

Die Prozesskosten für den kaufmännischen Aufwand pro Auftrag, pro Rechnung und pro Lieferschein konnten nachhaltig und gravierend gesenkt werden. Diese Effizienzsteigerung erhöhte die Wettbewerbsfähigkeit bei sinkenden Auftragsgrößen und überproportional steigenden Lieferungen und Lieferscheinen erheblich. Als Zusatznutzen verfügt KL Druck heute durch die Leistungswerte in der Produktion über nutzbare Steuerungsinformationen. Die Basis der passenden Arbeitsvorgänge hilft beim Bewerten der Leistung jeder Abteilung und schafft einfache und transparente Voraussetzungen für genauere Vorkalkulationen. ■

**Eine Serie von
Druck & Medien und**



Der Autor Stephan Vierhaus ist Management Consultant der GC Graphic Consult GmbH (www.GC-online.de) in Unterschleißheim/München. Seine Schwerpunkte: Finanzen und Controlling, Einkauf, Organisation, Technologie Vorstufe und Bogenoffset.