

EINE SPIELERISCHE ANNÄHERUNG

Drahtseilakt zwischen Kosteneffizienz und betrieblichen Rollenkonflikten

>> von Mario Schmidt > Kennen Sie die Firma PMG – Pforzheimer Metallguss Schwäbele GmbH? Nein? Vielleicht haben Sie schon mal deren Geschäftsführer Werner Schwäbele auf dem Golfplatz getroffen? Oder Produktionsleiter Hannes Morsch? Auch nicht? Machen Sie sich nichts daraus. Die PMG und deren Mitarbeiter gibt es nämlich nur virtuell – im 8. Semester im Studiengang BWL/Beschaffung und Logistik.

Doch virtuell oder nicht: Die Situation ist ernst. Der Konkurrenzdruck aus Asien nimmt beständig zu und die Automobilindustrie, die das Pforzheimer Unternehmen mit Motorblöcken und weiteren Metallgussteilen beliefert, fordert ständig neue Kostensenkungen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, muss die PMG handeln. Aus diesem Grund hat Werner Schwäbele seinen Produktionsleiter, den Leiter des Controlling, die Leiterin der Materialwirtschaft sowie den gerade erst neu ins Unternehmen gekommenen Umweltschutzbeauftragten an einem Tisch zusammen gebracht. „Wir müssen Kosten sparen; ihre Vorschläge bitte“ fordert der Geschäftsführer sein Team auf.

Im Sommersemester 2006 schlüpfen etwa 25 Logistik-Studenten erstmalig in die Rollen von Werner Schwäbele und Co., um die Führung zu übernehmen und das Traditionsunternehmen auf Kostensenkungspotenziale zu überprüfen. Ziel war es, Ineffizienzen im Materialeinsatz herauszufinden. Doch ging es diesmal nicht um das Aushandeln niedriger Einkaufspreise, wie das die Betriebswirte sonst gewohnt sind. Der Mengendurchsatz musste verringert werden, die Abfall- und Ausschussmengen mussten reduziert und die Produktivität erhöht werden.

Das Unternehmensplan- und Rollenspiel ist das Ergebnis zahlreicher Forschungsprojekte, die in den vergangenen Jahren am Institut für Angewandte Forschung (IAF) durchgeführt wurden. Im Schwerpunkt Operations and Process-Management wurden z.B. für etwa 30 kleine und mittlere Betriebe die Einsparpotenziale im Bereich des Energie- und Stoffstrommanagements geprüft bzw. die Ergebnisse aus einem baden-württembergischen Förderprogramm evaluiert. Fazit: Etwa 15 Prozent der eingesetzten Energie- und Materialkosten ließen sich in den meisten Unternehmen einsparen. Dass die Unternehmen diese Potenziale nicht eigenständig erschließen, blieb ein Rätsel.

Genauere Analysen im Rahmen zweier IAF-Forschungsprojekte, die sich mit den Erfolgsfaktoren des Energie- und Stoffstrommanagements beschäftigten und an denen Dr. Nicole Hroch und Regina Schwegler beteiligt waren, ergaben: Ausschlaggebende Hemmnisse für Kosteneinsparungen sind vielfach das Rollenverhalten der Entscheidungsträger, unterschiedliche Informationsniveaus und althergebrachte Denk- und Handlungsmuster. Der Produktionsleiter ist in der Regel auf andere Aspekte und Ziele fixiert als der Umweltschutzbeauftragte oder der Controller. Entscheidend für den Erfolg ist deshalb die gelebte Unternehmenskultur. Erst wenn alle zusammenarbeiten, werden solche komplexen Aufgaben wie das Stoffstrommanagement bewältigt – ein großes Betätigungsfeld für Unternehmensberater, die das Thema bisher meistens nur von der rein technischen Seite her angegangen sind.

Umso wichtiger ist es, den angehenden Führungskräften aus der Hochschule Pforzheim die richtigen „Denkmuster“ mitzugeben und ihnen zu vermitteln, wie eingefahrenes Rollenverhalten durchbrochen werden kann. Das Unternehmensplan- und Rollenspiel war die Idee von IAF-Mitarbeiter und Umweltingenieur René Keil,

1 Nur gemeinsam können die Teams ihre Aufgabe lösen. Dazu müssen die Mitglieder die Daten zusammentragen und die Situation analysieren

2 In begrenzter Zeit sinnvolle Ergebnisse liefern – da kommt mitunter Stress im Team auf. Irgendwann treten aber auch die Rollenkonflikte in den Hintergrund



der seine langjährigen Praxiserfahrungen mit dem Zweitstudium des Masterstudienganges Business Administration and Engineering untermauerte. Für seine Kommilitonen wollte er schließlich „nebenbei“ ein Planspiel entwerfen, in dem genau diese Aspekte beleuchtet werden und Stoffstrommanagement – am virtuellen Objekt – geübt werden kann.

Das Projekt von René Keil war ambitioniert. Was als theoretische Semesterarbeit im Sommersemester 2005 zusammen mit Sandra Rummert begann, wurde im Folgesemester zu einem so genannten interdisziplinären Studienprojekt mit den Studenten Jochen Munzinger, Markus Spengler und Wolfgang Trapp. Wenige Tage vor Beginn des Sommersemesters 2006 stand das Plan- und Rollenspiel mit dem Geschäftsbericht der PMG, den Rollenanweisungen, den rollenspezifischen Unternehmensinformationen und dem Spielplan für vier Spielrunden. Das Fach „Technik, Materialien, Ökologie“ im Studiengang Logistik bot sich für eine Pilotphase an. René Keil, inzwischen wieder aus der Rolle des Studenten in die des IAF-Mitarbeiters geschlüpft, wurde als Spielleiter seines eigenen Planspiels verpflichtet.

„Wir könnten noch 0,5 Prozentpunkte im Bereich Personal einsparen“ schlägt der Leiter des Controllings vor. Der Geschäftsführer schüttelt den Kopf. An der Personalschraube hatte das Unternehmen in den letzten Jahren schon genug gedreht. „Dann müssen wir an den Materialkosten ansetzen“ wirft der Leiter des Controllings ein und schaut dabei die Leiterin der Materialwirtschaft an. „Im Vergleich zur Konkurrenz haben wir in den letzten Jahren schon sehr günstige Einkaufskonditionen erzielen können. Aber gegen die steigenden Rohstoffpreise im Stahl- und Aluminiumsektor können wir nicht viel machen“ stellt sie bedauernd fest. „Materialeffizienz und betriebliches Stoffstrommanagement!“ wirft der Umweltschutzbeauftragte in die Runde ein und erntet damit zahlreiche fragende Blicke.

Unter dem Schlagwort Materialeffizienz segelt inzwischen sogar ein Förderprogramm des Bundeswirtschaftsministeriums, mit dem kleine und mittlere Unternehmen externe Beratungen zur Identifikation von Einsparpotenzialen finanzieren können. Auch volkswirtschaftlich wurde die Materialeffizienz als relevant identifiziert: Sechs Milliarden Euro pro Jahr lassen sich in neun ausgewählten Branchen allein durch „Lernen und Re-Investieren“ bundesweit einsparen. Dies zeigte eine neue Studie von Arthur D. Little und dem Fraunhofer Institut ISI in Karlsruhe. Weitere sieben Milliarden Euro an Einsparungen können durch spezielle Fördermaßnahmen induziert werden.

Das Pforzheimer Planspiel zielt genau darauf ab. In vielen Unternehmen der produzierenden Industrie ist der Materialeinsatz heimlich zum Kostenfaktor Nummer Eins aufgestiegen. Gründe dafür sind, dass aufgrund sinkender Fertigungstiefe immer wertvollere Vorprodukte eingesetzt werden und die Rohstoffpreise beständig steigen. Gleichzeitig sind größere Einsparungen in anderen Bereichen, wie zum Beispiel Personal oder Einkauf kaum noch zu realisieren. Die gleiche Ausgangslage finden die Studenten auch bei der PMG vor. An Personal- und Einkaufskosten lässt sich nichts mehr optimieren, und die Produktion scheint ein gut funktionierendes Prozesssystem zu sein – zumindest auf den ersten Blick. Spätestens in der zweiten Spielrunde wird aber klar, dass sich in die Prozesse der Produktion zahlreiche Ineffizienzen eingeschlichen haben, die erst nach gründlichem Hinterfragen zu Tage treten, aber die Unternehmen eine Menge Geld kosten. Diese Ineffizienzen aufzudecken, ist Aufgabe der Studenten. Die Überraschung ist oftmals groß, welches Potenzial sich hinter unscheinbarem Verbrauchsmaterial beziehungsweise dem Einsatz von Hilfs- und Betriebsstoffen versteckt. Um den Studenten das notwendige Rüstzeug für die Analyse der Produktionsstrukturen an die Hand zu geben, zählt auch die Vermittlung von entsprechenden Methoden, wie Input-Output-Analyse oder Stoffstrommodellierung mittels Computerunterstützung zu den Bestandteilen des Planspiels.

„Dass die Produktion zu viele Kosten verschlingt, habe ich ja schon immer gesagt“ frohlockt der Leiter des Controllings. Der Produktionsleiter ärgert sich: „Die Produktion muss einwandfrei laufen. Das ist und das bleibt mein Grundsatz. Wenn Sie Kosten einsparen müssen, dann tun sie das, aber ohne die laufende Produktion zu gefährden“.

Sei es aufgrund gegenläufiger Ziele oder persönlicher Unstimmigkeiten: Konflikte in Teams gehören im Unternehmen zum Alltag und behindern sachliche und konstruktive Problemlösungen. Diesem Umstand wurde auch im Planspiel Rechnung getragen. Die Rollen des Geschäftsführers, der Produktionsleiters oder des Controllers wurden so konstruiert, dass Konflikte geradezu zwangsläufig sind. Im Planspiel selber sorgen nicht selten die Rollen für den entsprechenden Spielspaß. Doch die Studenten müssen sich im Laufe der vier Spielrunden zusammenraufen, wenn am



Vom Seminarraum in luftige Höhen. Hochschulmitarbeiter und Planspielinitiator René Keil entführte die zwei besten Teams in den Hochseilgarten Pforzheim

Ende ein Gruppenergebnis erzielt werden muss. Einzelgänger haben nur wenige Chancen, denn die notwendigen Daten sind auf die einzelnen Rollen verteilt und ein sinnvolles Ergebnis ohne gemeinsames Zusammentragen der Daten ist nicht möglich. Somit ist das Reflektieren des Rollenverhaltens und der Gruppenarbeit ebenfalls ein wichtiger Bestandteil des Planspiels.

„Über fünf Millionen Euro pro Jahr Einsparpotenzial!“ Der Geschäftsführer ist gleichermaßen erstaunt und zufrieden. Soviel Potenzial hätte niemand in einer einzigen Werkshalle vermutet. Natürlich sind die Maßnahmen damit noch nicht technisch realisiert. Aber auf das Zusammenspiel von ökonomisch Notwendigem und technisch Machbarem kommt es an.

Die aus den Logistikstudenten gebildeten sechs Spielteams haben sich während des Sommersemesters tief in die Produktionsabläufe und die Zahlen der PMG eingearbeitet. Sie mussten verstehen lernen, was in einer Gießerei passiert, was unter einem Induktionsrinnenofen oder unter Formsand zu verstehen ist oder was es mit der Galvanik auf sich hat. Am Ende hatten alle Teams Einsparpotenziale von acht bis neun Millionen Euro pro Jahr identifiziert, einige kamen sogar auf Ideen, die im Spielplan gar nicht vorgesehen waren.

Die Studierenden haben somit – im wahrsten Sinne des Wortes – spielerisch Methoden und deren Einsatz kennen gelernt, sind in Rollen geschlüpft und haben die Probleme zu überwinden gelernt. Die Lehrveranstaltung war eine willkommene Abwechslung und wurde einhellig positiv aufgenommen. Der zusätzliche Anreiz für die beiden besten Teams in dieser Pilotphase war ein kostenloser Nachmittag im neuen Hochseilgarten im nahe gelegenen Wildpark, der von der Firma cs-naturkonzepte gestiftet wurde – für die Firma nahe liegend, denn sie will im Hochseilgarten auch Problemlösungs- und Kommunikationskompetenz für ganze Abteilungen und Führungsteams vermitteln. Teamführung und Problemlösung sind eben schon ein Drahtseilakt – gut, dass man das in Pforzheim erst einmal „virtuell“ üben kann ■

Mario Schmidt

ist Professor an der Fakultät für Wirtschaft und Recht und Leitberater der Deutschen Material-effizienzagentur (DEMEA).