



So zahlt sich Neustrukturierung aus



Die Mitarbeiter in der Laufräder-Montage werden von LTI nach einem leistungsbezogenen Entlohnungsmodell bezahlt.

Bild: LTI

Ein gemeinsames Projekt mit

LTI-Metalltechnik GmbH
Schöntal-Berlichingen

**Presseartikel
in der Produktion Nr. 10
am 7. März 2002**

Krehl & Partner Unternehmensberatung
für Produkt + Technik GmbH & Co. KG
Kriegsstraße 113 - D-76135 Karlsruhe
Fon: +49 (0) 721 - 830 890 - 0 Fax: 85 69 21

Krehl & Partner (Schweiz) GmbH
Mellingerstrasse 207 - CH-5405 Baden-Dättwil
Fon: +41 (0) 56 - 430 96 46 Fax: 430 96 47

e-mail: kontakt@krehl.net
<http://www.krehl.net>

Berlichingen (kk). Die Firma LTI-Metalltechnik hat sich mit viel Erfolg einer Neustrukturierung der Geschäftsprozesse gewidmet. Bereits nach einem Jahr verbuchte sie das beste Umsatzergebnis der Unternehmensgeschichte.

LTI-Metalltechnik (www.lti-metalltechnik.de) besteht seit 30 Jahren im hohenlohischen Berlichingen. Erst als Zulieferer für die regional ansässige Lüftungsindustrie tätig, expandierte das Geschäft in den 90er Jahren zunehmend. 1999 entschloss sich der geschäftsführende Alleingesellschafter, Klaus Isaak, gemeinsam mit der Krehl & Partner Unternehmensberatung für Produkt + Technik GmbH & Co. KG, Karlsruhe, den Lieferprozess zu analysieren und nachfolgend durch strukturelle und organisatorische Veränderungen fit für das nächste Jahrtausend zu machen.

Der Geschäftsführer von Krehl & Partner, Dipl.-Ingenieur Philipp Blattert, leitete das Projekt. In der Analysephase wurden die Gestaltungsfelder für die Neuaufstellung des Lieferprozesses sehr schnell deutlich. Klar wurde zudem, dass es nicht nur im Lieferprozess mit dem Schwerpunkt der Produktion galt, ein erhebliches Verbesserungspotenzial auszuschöpfen. Die Veränderungen innerhalb des Lieferprozesses wirkten sich bis weit in die angrenzenden Fachbereiche technischer Vertrieb, Konstruktion und Programmierung hinein aus. Der wichtigste Planungsschritt bestand darin, das Unternehmen LTI mit den vier Geschäftsprozessen Vertriebs-, Entwicklungs-, Liefer- und Führungsprozess neu abzubilden und damit den Schritt von der verrichtungs- hin zur prozessorientierten Organisation zu schaffen.

Das Jahr 2000 stand im Zeichen der Detaillierung und Umsetzung aller geplanten Maßnahmen. Zunächst wurde die Fertigung in produkt- bzw. kundenbezogene Organisationseinheiten gegliedert. Für die Umsetzung waren sowohl räumliche Veränderungen als auch eine neue organisatorische Struktur erforderlich. Der wichtigste Entwicklungsschritt bezog sich auf die Einführung der Gruppenarbeit bei LTI.

Beim LTI-Vertriebs- und -Entwicklungsprozess wurden beide Prozesse zum „Vertriebs- und Entwicklungsprozess“ kurz „VEP“ zusammengefasst. Innerhalb des VEP bildeten sich (... weiter auf der Rückseite)

Mitarbeiter partizipieren am Unternehmensergebnis

vier Teams, die in ihrer Orientierung hinsichtlich der Produkt- und Kundengruppen den Organisationseinheiten in der Produktion entsprechen. Ein VEP-Team konzentriert sich auf Klein- und Neukunden, um die dafür erforderliche Betreuungskapazität nicht in den Teams zu binden.

Zur Unterstützung dieses ganzheitlichen Ablaufs wurde für die Gruppen in der Produktion sowie für die VEP-Teams ein leistungsbezogenes Entlohnungs- bzw. Einkommensmodell entwickelt. Über dieses Modell partizipieren die Mitarbeiter am Unternehmensergebnis im positiven, aber bis zu einer bestimmten Grenze auch im negativen Fall.

Alle Bereiche und Abläufe bei LTI wurden in die Entwicklungen im Unternehmen einbezogen. Der Aufbau des Kennzahlensystems zur Unternehmenssteuerung erforderte Anpassungen beim Reporting, beim Controlling und im Bereich der EDV. In Workshops und Seminaren schulte Krehl & Partner Mitarbeiter und Führungskräfte. Das flexiblere und dynamischere Ideenmanagement löste das betriebliche Vorschlagswesen ab. Das „Führen durch Zielvereinbarungen“ wurde als wichtigstes und wirkungsvollstes Führungsinstrument erkannt und eingeführt.

Das Ergebnis dieser Maßnahmen kann sich sehen lassen. Im Jahr 2000 wurde mit einem Plus von nahezu 20 % das beste Umsatzergebnis in der Unternehmensgeschichte erzielt. Das diesem Umsatz zugrundeliegende Geschäft wurde von einer „Übergangsorganisation“ bewältigt. Die dafür eingesetzten Ressourcen lagen proportional unterhalb denen der Vorjahre.

Zu Beginn des Jahres 2001 führte Krehl & Partner mit allen LTI-Führungskräften einen Workshop zum Thema „Ausblick auf das neue Geschäftsjahr“ durch. Dabei legte die Führungsmannschaft die Messgrößen für den Unternehmenserfolg fest, und vereinbarte diese als Ziele für das laufende Jahr.

Insgesamt hat sich das Unternehmen in allen Bereichen positiv entwickelt. Es zeichnet sich ab,

dass sich für das Geschäftsjahr 2001 trotz „nur“ moderatem Umsatzzuwachs eine signifikante Steigerung bei den Deckungsbeiträgen ergibt. Davon profitieren sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeiter. Der größte Nutzen indessen ergibt sich für die Kunden der Firma: Hohe Qualität, Termintreue, Fachkompetenz auch in der Beratung, in der Konstruktion, beim technischen Service und Professionalität bei der Auftragsentwicklung – das sind die Merkmale, die oftmals den Ausschlag für die Kaufentscheidung geben.

Das Geschäftsergebnis für das Jahr 2001 zeigt, dass zwar noch nicht alles erreicht, aber vieles mit großem Erfolg umgesetzt worden ist. Heute ist die LTI-Metalltechnik GmbH nach eigenen Angaben ein wenn nicht der

Musterbau wird zum Kompetenzzentrum ausgebaut

führende Anbieter im Bereich der Blechverarbeitung in Deutschland.

LTI fühlt sich für die Zukunft gerüstet und wird weiter in diese investieren. Das Alleinstellungsmerkmal von LTI gegenüber dem Wettbewerb, die hohe Kompetenz im Bereich der Konstruktion, wird noch näher an den Kunden gerückt. Der Musterbau wird räumlich ausgelagert und zu einem eigenständigen Kompetenzzentrum ausgebaut.

Die nächsten unternehmerischen Herausforderungen bestehen darin, innerhalb der bestehenden Geschäftsfelder weiter zu expandieren und neue zu erschließen, unter anderem auch durch den Aufbau eines aktiven Außendienstes.

Das persönliche, in die Zukunft gerichtete Ziel von Inhaber Klaus Isaak lautet: „Ausbau von LTI zum Anbieter von Baugruppen und Systemen“. Das gemeinsam durchgeführte Neustrukturierungsprojekt soll die Basis dafür bieten, dass auch die Herausforderungen der Zukunft gemeistert werden.