

Auf dem Weg zu einer lernenden Organisation

Dextro Energy nutzt Wandel als Chance zur Transformation des Unternehmens

von Sabine Leikep

Der Verkauf eines Unternehmens geht meist mit drastischen Veränderungen einher und ist eine große Herausforderung für Management und Mitarbeiter. Es gilt, neue Strukturen zu schaffen, und der Wandel birgt Chancen und Risiken. In dieser Situation befand sich die Dextro Energy GmbH & Co. KG in Krefeld, als 2005 die Marke inklusive Werk verkauft wurde. Es galt, die Transformation vom Produktionssatelliten eines Konzerns zum eigenständigen mittelständischen Unternehmen zu bewältigen. Im Fall Dextro Energy ist dies gut gelungen.

Sicher kennen Sie seit Kindheitstagen die praktischen Traubenzuckertäfelchen von Dextro Energy? Die Marke (früher unter dem Namen Dextro Energen) steht für Produkte zur schnellen Energiezufuhr, und sie wurde 1927 mit der Gründung des Unternehmens eingetragen. Bereits bei der Olympiade 1937 waren die Produkte präsent. Nachdem die Marke von Bestfoods übernommen wurde, ging sie später in den Unilever-Konzern über. Dort entschied man 2005, sich auf die Kernmarken zu konzentrieren. Dextro Energy gehörte als Nischenprodukt nicht dazu und wurde an die Hamburger Zertus-Gruppe verkauft. Der familiengeführte Privatinvestor besitzt mehrere Marken, die alle durch eigenständige Unternehmen gefertigt und vertrieben werden.

„Wir waren vorher ein reiner Produktionssatellit und mit der Übernahme standen wir vor der Aufgabe, ein eigenes Unternehmen aufzubauen mit neu zu schaffenden Funktionen wie Einkauf, Entwicklung, Marketing und Finanzbuchhaltung“ erzählt Stefan Harms, stellv. Geschäftsführer der Dextro Energy GmbH & Co. KG, Krefeld. Ein Prinzip der neuen Muttergesellschaft sei es, dass jedes ihrer Unternehmen selbständig agiert und nur wenige zentrale Funktionen von der Holding übernommen werden.

Stefan Harms ist seit 2002 in Krefeld, zunächst als Werkleiter, später als technischer Geschäftsführer. Zuvor war er 13 Jahre an verschiedenen Unilever-Standorten tätig und sammelte viel Praxiserfahrung bei der Umsetzung von TPM. Mit seinem Eintritt in das Werk Krefeld führte er dort TPM ein. Eines der ersten großen Projekte war die Produktionsverlagerung aus einem anderen Werk nach Krefeld unter hohem Kostendruck. Mit 5S, Standardisierung und Schulung der Mitarbeiter gelang es, die Produktion effizienter zu gestalten und kontinuierlich zu verbessern. Die Teams wurden unterstützt durch japanische TPM-Consultants. „Diesen Prozess wollte ich nach der Übernahme unbedingt weiter vorantreiben“ erinnert sich Stefan Harms. Aus Kostengründen wurden nun



Breit aufgestellt ist das Dextro Energy Werk in Krefeld seit der Umwandlung in ein eigenständiges Unternehmen im Jahr 2005

die Verbesserungen mithilfe der inzwischen gut ausgebauten internen Strukturen bewältigt. „Wir greifen nur noch punktuell auf externe Unterstützung durch Experten zurück“, sagt Stefan Harms. „Den Start einer neuen Methode sollte man in Begleitung von Profis machen“. So seien zum Beispiel Rüstworkshops unter professioneller Anleitung durchgeführt worden.

Geschäftsfeld erweitert

Die Verarbeitung des weißen Traubenzuckerpulvers ist fertigungstechnisch eine Herausforderung, und hohe Qualitätsstandards sind in der Lebensmittelbranche obligatorisch. Mit der Einführung von TPM hatte man eine strukturierte Vorgehensweise, um Prozesse und Produkte kontinuierlich zu verbessern. Besonders schwierig war die Vermeidung von Stillständen an den Linien, die aus mehreren verketteten Anlagenteilen bestehen. In gezielten Verbesserungsprojekten entwickelten die Teams Lösungen, um

Das Unternehmen

Die Dextro Energy GmbH & Co. KG mit Stammsitz in Krefeld wurde 2005 gegründet. Im Hinblick auf das Wachstum in globalen Märkten wurde die seit 1927 bestehende Marke „Dextro Energen“ umbenannt in „Dextro Energy“. Das Unternehmen mit rund 150 Mitarbeitern fertigt heute neben den bekannten Dextrose-Täfelchen und Dextrose-Pulvermischungen auch eine vielfältige Produktpalette für Sportler.

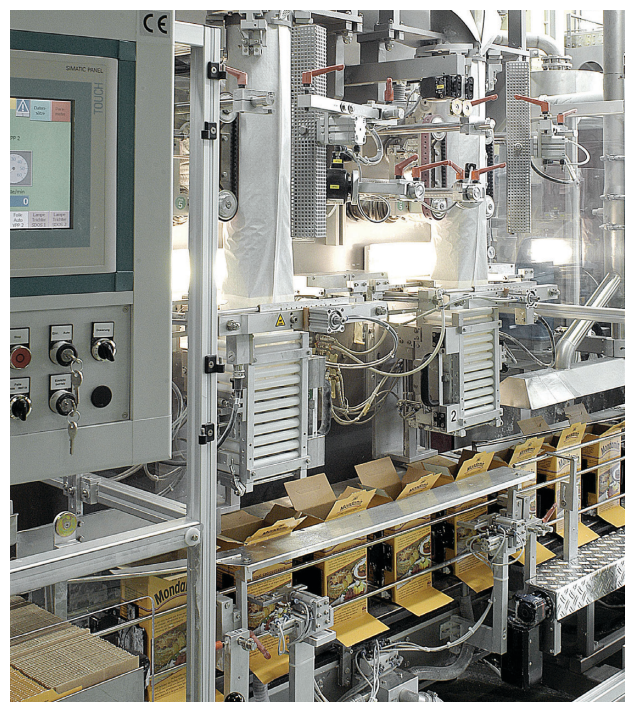
Mehr Infos: www.dextro-energy.com

das Problem in den Griff zu bekommen. Das daraus entstandene Know-how wurde genutzt, um das Geschäftsfeld zu erweitern: Die Lohnherstellung von Pulver-Lebensmitteln für Dritte. Dieser Schritt brachte hohe Anforderungen an Qualität und Flexibilität mit sich. „Die Lohnabfüllung erfordert ein Tüfteln. Die Aufgaben des Kunden müssen analysiert und Lösungen gefunden werden“ betont Stefan Harms. Gern läßt er sich von den Teams Verbesserungen an den Linien zeigen. Er freut sich, dass aufgrund der kontinuierlichen Qualifizierungsmaßnahmen seine Mannschaft in der Lage ist, schwierige Aufgaben zu bewältigen.

Kleine Schritte sind besser

„Anfangs haben wir den Fehler gemacht, die Projekte zu groß anzulegen“ stellt Stefan Harms im Rückblick fest. Heute gehe man kleine Schritte. „Wir haben einen Steuerkreis für Kernprojekte eingerichtet, der die Ziele zerlegt und den Teams konkrete Aufgaben gibt“. Eine Aufgabe sei zum Beispiel eine weitere Reduzierung von Produktverlusten durch Stäube an Pressen und Abfüllanlagen. Mehrere Messreihen und Ursachenanalysen waren erforderlich, um die optimale Absaugeinstellung und Düsengeometrie zu ermitteln. Die Anlagenverfügbarkeit als zentrales Thema erfordere qualifizierte Mitarbeiter, was den Aufbau einer lernenden Organisation unerlässlich mache. So lernen die Mitarbeiter direkt an der Linie und durch gezielte Fortbildungsmaßnahmen. Eine Qualifizierungsmatrix unterstützt die individuelle Entwicklung der Menschen und macht sie und das Unternehmen fit für künftige Aufgaben. Und es wird transparent, wer welche Aufgaben erledigen kann.

„Wir haben heute eine deutlich höhere Wertschöpfung pro Mitarbeiter“ so das Fazit von Stefan Harms. Derzeit werden die Coaching-Fähigkeiten der ersten und zweiten Führungsebene mithilfe externer Trai-



Ein moderner Maschinenpark ermöglicht die Qualitätsherstellung von Pulver-Produkten auch als Lohnhersteller für Dritte

ner weiterentwickelt. Dabei gehe es zunächst um eine Bewusstseins-schärfung, z.B. „Wie wirke ich? Wie gehe ich mit Kritik um?“ Die Verbesserungskata und Coachingkata sei ein Thema, doch das sei nichts für „so einfach nebenbei“. Im Moment bediene man sich klassischer Methoden, um eine Coachingkultur zu etablieren. Dazu gehöre auch für jeden Mitarbeiter ein jährliches Feedback-Gespräch mit Rückmeldung über seine Entwicklungsmöglichkeiten. Ausdrücklich erwünscht sei auch ein Feedback an den Vorgesetzten.

„Die Menschen sollen sich als Teil der Firma begreifen, die sie mit entwickeln. Das muss von der Geschäftsleitung gewünscht und vermittelt werden“ so die Einschätzung von Stefan Harms. Das Thema „Werte“ sei bereits kurz nach der Übernahme durch die neuen Geschäftsführer den Mitarbeitern erklärt worden. Eine eigens erstellte Wertetafel solle entsprechendes Verhalten unterstützen. So kann und soll die Einhaltung von definierten Werten wie z.B. „Wir reden miteinander, nicht übereinander“ hierarchieunabhängig von allen Mitarbeitern eingefordert werden. Loslösen müsse man sich auch von dem „Silo-Denken“ der einzelnen Abteilungen.

Letztendlich gehe es um eine emotionale Aktivierung betont Stefan Harms. „Wir müssen uns mit den Mitarbeitern beschäftigen und wir müssen gemeinsam das Lernen lernen“ und das hat sehr viel mit gelebter Führungskultur und Führungsverantwortung zu tun.



Stefan Harms erläuterte auf der Production Systems 2013 den Weg von Dextro Energy zur lernenden Organisation