

Noventa Engineering AG, Diepoldsau

RHEINTAL TOPPT MA

HEIKO BERGMANN

Sie entwickeln und produzieren unter anderem Dusch-WC's, Handtuch- und Seifenspender. Dem Kostendruck begegnen sie mit Innovation statt Auslagerung. Die Noventa Engineering AG im St. Galler Rheintal sichert mit Sinn für die Bedürfnisse der Kunden 171 Arbeitsplätze und hat den Umsatz seit 1994 auf 43 Millionen Franken verdreifacht.

«Papier ist geduldig. Das was wir anbieten, bieten auf dem Papier viele an. Was wir können, spürt der Kunde erst, wenn er hier ist.» Mit diesen Worten verdeutlicht Dieter Marxer, Mitglied der Geschäftsleitung der Noventa Engineering AG, die besondere Kundenorientierung des Unternehmens, das in Diepoldsau im St. Galler Rheintal angesiedelt ist. Das Unternehmen wurde 1994 durch ein Management-Buy-Out aus einem kunststoff-verarbeitenden Betrieb gegründet und ist heute in den Bereichen Engineering und Industrial Design, Werkzeugbau, Thermoplast Spritzguss, sowie Baugruppen- und Gerätefertigung tätig. Typische Produkte, die vom Unternehmen im Kundenauftrag hergestellt werden, sind Dusch-WC's sowie Handtuch- und Seifenspender. In den vergangenen zehn Jahren ist das Unternehmen stark gewachsen. Es hat den Umsatz verdreifacht und die Zahl der Mitarbeiter auf heute 120 beinahe verdoppelt.

ENTWICKLUNGSKOMPETENZ

Das starke Wachstum des Unternehmens lässt sich auf interne und externe Faktoren zurückführen. Zum einen war unternehmerisches Wachstum ein ausdrückliches Ziel der Noventa. Zum anderen hatte ein Entschluss des größten Kunden der Noventa grosse Bedeutung für die Unternehmensentwicklung. Bis in die Neunzigerjahre war Noventa im Wesentlichen für ein einziges Unternehmen, die Haniel Textile

Service GmbH (HTS), tätig, die unter anderem unter der Marke CWS als Marktführer in Europa Handtuch- und Seifenspender vertreibt. Die Konzernleitung von HTS entschied in dieser Zeit, die Zahl der Lieferanten von vier auf einen zu reduzieren. Sie suchte einen Partner, mit dem die Produktlinie in fünf Jahren komplett erneuert werden konnte. Die Entscheidung fiel zugunsten der Noventa, da sie bereits bei vorherigen Projekten ihre Kompetenz, neue Produkte zu entwickeln, demonstriert hatte. Mit dieser Entscheidung erhöhte sich das Auftragsvolumen der Noventa sprunghaft. Die Entwicklungs-

kompetenz musste in kurzer Zeit rapide aufgebaut werden. 1996 arbeiteten gerade einmal vier Leute in der Entwicklung, vier Jahre später waren es bereits 17. Ähnlich verhielt es sich in der Produktion und in anderen Unternehmensbereichen.

SERVICE

Die Noventa AG ist ein Industrieunternehmen, das sich als Dienstleister definiert. Die Wünsche des Kunden werden von der Produktentwicklung bis zur Produktion erfüllt. Diese Vision wurde geprägt von Alois Stähli, dem Mehrheitsaktionär und Verwaltungsratspräsidenten von Noventa, der 1999 die UBS Key Trophy als Unternehmer des Jahres erhielt. Seit den Neunzigern realisiert die Noventa eine starke Kundenorientierung. Aufgrund der kurzen Zeit, die man für die Entwicklung neuer Produkte zur Verfügung hatte, erwies sich diese als absolute Notwendigkeit. Alle Mitarbeiter der Noventa, von der Geschäftsleitung bis zum Montagearbeiter, waren aufgrund des hohen Auftragsvolumens ge-

zwungen, sich an den Kundenanforderungen zu orientieren und haben hierbei gelernt, dass das Unternehmen ein Dienstleister ist. Den Erfolg der Servicementalität beschreibt Dieter Marxer: «Was Noventa auszeichnet, ist dass sie Aufträge annehmen und umsetzen kann. Aber nicht nur das. Die Noventa lässt auch eigene Ideen und innovative technische Lösungen einfließen. Die Leute bei uns versuchen, auch immer querzudenken, andere Wege zu gehen, um Anforderungen des Kunden zu erfüllen.» In der Folge kommen heute die Kunden mit Ideen zu Noventa, die noch nicht komplett ausgereift sind, und überlassen dann dem Unternehmen die Abklärung und Analyse, wie die technische Umsetzung aussehen könnte.

COMPETENCE CENTER

Der komplette Prozess der Produktentwicklung läuft bei der Noventa heute im Competence Center ab, das 1998 als übergreifende Struktur von Design, Engineering, Customer Support und Fertigung gegründet wurde. Beim Auf-



LAYSIA

bau des Competence Centers wurde darauf geachtet, die Leute räumlich zusammen zu halten, um die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Arbeitsschritten zu verbessern. Alles, was mit Projektentwicklung zu tun hat, ist hier integriert: Produktdesign, Projektmanagement, Konstruktion, Versuchslabor, Industrialisierung, Beschaffung, Werkzeugkonstruktion. Die Wege sind bewusst sehr kurz, damit bereits zu Beginn einer Entwicklung daran gedacht wird, dass das Produkt effizient und kostengünstig hergestellt werden muss. In dieser Hinsicht unterscheidet sich Noventa von einer klassischen Engineering-Firma, die sich um die Produktion nicht kümmern muss. «Wir gehen davon aus, dass wir die Produkte, die wir entwickeln, auch fertigen werden. Und das bedingt, dass man von Anfang an mit den Leuten redet, die das Ganze einmal umsetzen müssen.» Diese Verzahnung von Entwicklung und Produktion hat für Noventa eine grosse Bedeutung und zeigt sich bereits bei der Projektauswahl: Wenn ein Angebot erstellt wird, basiert das in der Regel bereits auf einem Umsetzungskonzept und schliesst damit sowohl Entwicklung als auch die Fertigung ein. Bei der Anwerbung der Kunden wird immer versucht, den potentiellen Partner persönlich ins Unternehmen und das Competence Center zu bringen. Bei einem Rundgang durch das Gebäude und bei Gesprächen mit Mitarbeitern soll der Auftraggeber spüren, wie Noventa arbeitet, und die enge Zusammenarbeit von Produktentwicklung und Produktion erfahren. Zudem werden die Mitarbeiter in den Akquisitionsprozessen eingebunden und lernen dabei die Bedürfnisse des Kunden kennen.

KOSTENDRUCK

Im Jahre 2002 stand Noventa aufgrund massiven Kostendrucks von Seiten eines grossen Kunden

vor einer schwierigen Lage: Der Kunde verlangte eine massive Reduktion der Einstandspreise. Noventa war damals europaweit grösster Lieferant dieses Auftraggebers. Diese Forderung löste bei Noventa eine Überprüfung des Standortes, der Prozesse und der Produkte aus.

MALAYSIA NICHT BILLIGER

Die Vorstellung des Kunden war, dass eine Verlagerung eines Teils der Produktion von Noventa nach Osteuropa unumgänglich sei. Deshalb entschloss sich Noventa, einige ihrer typischen Produkte in Tschechien und in Malaysia von Lieferanten vor Ort herstellen zu lassen, um die dortigen Gegebenheiten kennenlernen zu können. Während eines halben Jahres wurden Lieferanten, Produkt-, Service-, Reporting- und Prozessqualität systematisch überprüft. Noventa kam dabei zum Ergebnis, dass sich eine eigene Produktion in den beiden Ländern trotz tieferer Lohn- und Herstellkosten nicht lohnt. Zum einen hätte der Aufbau einer Produktion in Osteuropa oder Asien in erheblichem Umfang Managementkapazitäten gebunden, die dann am Schweizer Standort gefehlt hätten und die auch in die Kostenkalkulation einbezogen werden müssten. Zum anderen wurde festgestellt, dass noch deutliche Produktivitätssteigerungen im Schweizer Werk möglich waren. Bevor der Schritt ins Ausland vollzogen werden sollte, galt es zunächst die bestehenden Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung zu nutzen.

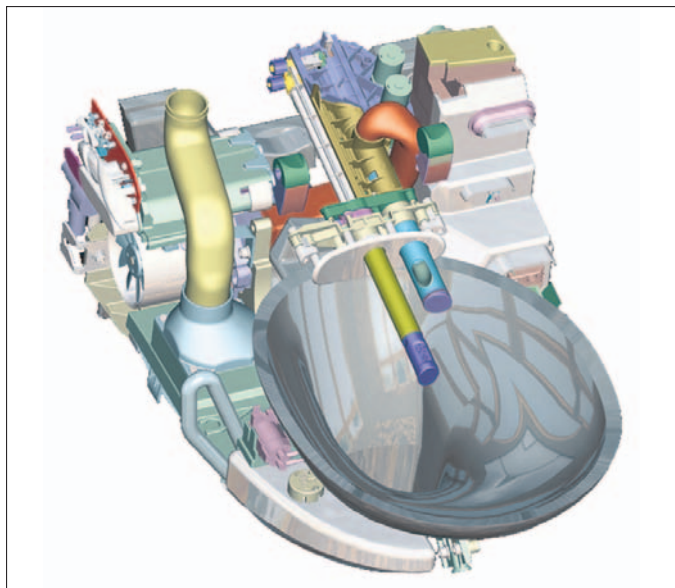
ANTWORT INNOVATION

Hierzu fand ein intensives Re-Engineering der Prozesse in der schweizerischen Produktionsstätte statt. Dank der engen Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen, welches sich auf Innovationen und Re-Engineering in Produktions- und Montageabläufen spezialisiert hat, erzielte Noventa erstaunliche Pro-

kmu sélection



km sélect ion



NOVENTA ENGINEERING IM 1998 UND 2003:

	1998	2003	Veränderung %
Umsatz (Mio. CHF):	32.9	43.0	+ 31%
Mitarbeiter:	160	171	+ 7%

Wichtige Kunden:

Belimo Automation, Antriebstechnik
Bernina, Nähmaschinen
CWS, Professionelle Waschraum-Hygiene
Geberit, Sanitäranlagen
Ivoclar Vivadent
Siemens Building Technologies, Sicherheitstechnik
V-Zug, Waschmaschinen, Geschirrspüler

duktionsverbesserungen in punkto Qualität, Kosten und Prozessgeschwindigkeit. Die konsequente Umsetzung von Verfahren und Konzepten wie best point (ideale Anordnung der Maschinen, Zwischenlager etc.), Kaizen (Unternehmensführungs- und Prozesskonzept, das auf einer Philosophie der ewigen Veränderung beruht) sowie one-piece-flow (Prinzip der starren Verkettung; d.h. das Verbinden von zwei oder mehreren in bestimmten Abständen aufgestellten Fertigungs- oder Verarbeitungsschritten durch Zubringereinrichtungen) reduzierte beispielsweise die Montagezeiten bei vielen Produkten um gegen 20 Prozent. Gleichzeitig wurde die Entwicklung neuer Produkte forciert. Die radikale Innovationsstrategie verhalf Noventa, die verlangte Kostenreduktion einzuhalten und erhöhte gegenüber Konkurrenten aus den osteuropäischen Ländern oder Asien die Wettbewerbsfähigkeit. Ein letzter Punkt, der für die Beibehaltung der Produktion in der Schweiz spricht, ist, dass auch die Kunden von Noventa im Wesentlichen aus Westeuropa stammen. Die Einheit von Entwicklung und Produktion sowie die enge Zusammenarbeit mit dem Kunden stellen nach Ansicht von Dieter Marxer für Noventa wesentliche Wettbewerbsvorteile dar, die bei einer Produktion im Ausland vermutlich verloren gehen würden. Trotz moderner Telekommunikationstechnik ist der persönliche Kontakt von Ingenieuren, Produktionsmitarbeitern und Kunden nur schwer zu ersetzen.

NEUE KUNDEN

Es ist nicht erstaunlich, dass das starke Wachstum von Noventa nicht völlig ohne Probleme ablief. Da bis Ende der 90er Jahre ein Kunde das Geschäft dominierte, war das Denken der Mitarbeiter sehr stark auf diesen gerichtet und von diesem geprägt. Als in den vergangenen Jahren dann neue Kunden hinzugewonnen werden konnten, musste gelernt werden, dass andere Kunden auch anders funktionieren, andere Bedürfnisse und Abläufe haben. Die für neue Kunden durchgeführten Projekte waren zwar grundsätzlich auch erfolgreich, jedoch war der jeweils notwendige Aufwand deutlich

größer als beim Stammkunden. Die Kommunikation mit neuen Kunden musste formeller gestaltet werden. Dinge, die vorher als selbstverständlich galten, mussten nun explizit erläutert oder hinterfragt werden. Zum Teil waren die Mitarbeiter überfordert, wenn mehrere Projekte gleichzeitig bearbeitet werden mussten. Die grosse Herausforderung für das Unternehmen ist jetzt, die Prozesse weiterzuentwickeln und so weit zu standardisieren, dass sie den Anforderungen verschiedener Kunden gerecht werden. Der Anspruch ist hierbei, einen Kunden aus der Dentalbranche genau so gut zu betreuen wie einen Kunden aus dem Sanitärbereich.

Von den Mitarbeitern wird diese Neugestaltung der betrieblichen Prozesse nicht nur positiv, sondern zum Teil auch als Bürokratisierung wahrgenommen. Die Veränderung ist allerdings notwendig, da das Unternehmen mittlerweile zu gross und vom Kundenportfolio her zu diversifiziert ist, um auf Zuruf zu arbeiten. Die Frage ist nur, wie viel Standardisierung ist sinnvoll und wie schnell kann der Wandel vollzogen werden? Der Prozess der Umgestaltung ist noch nicht zu Ende und die laufenden Projekte werden erst in den kommenden Monaten abgeschlossen sein. Erst dann wird sich zeigen, wie gut die neuen Prozesse tatsächlich funktionieren. Erste Ergebnisse sprechen aber dafür, dass Noventa auch die derzeitigen Herausforderungen gut meistern wird.

HEIKO BERGMANN



Heiko Bergmann hat an der Universität zu Köln promoviert und ist seit April 2004 Projektleiter am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG), Universität St. Gallen.