

FLIESEN MIT SYSTEM

Neue Entwicklungsorganisation bei Schlüter-Systems KG

W

„Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“ – lautet eines der beliebtesten Zitate der letzten Jahre. Oder auch Jahrhunderte – denn unter den angeblichen Autoren findet sich auch Friedrich Schiller. So banal der Imperativ des permanenten Wandels inzwischen ist, so anspruchsvoll ist er in der Umsetzung. Wie anspruchsvoll, zeigt beispielsweise die Erfahrung der Schlüter-Systems KG, eines Familienunternehmens aus Iserlohn, das im Segment rund um die Fliese international führend ist.

Mit über 800 Mitarbeitern in Europa und Nordamerika bietet das Unternehmen ein Sortiment von rund 10.000 Systemlösungen für die Verlegung von Fliesen und Naturstein. In den vergangenen Jahren hat sich das Marktumfeld des Unternehmens jedoch nachhaltig verändert. Gerade als Markt- und Qualitätsführer muss Schlüter-Systems heute nicht nur zunehmend komplexe Produkte, Systeme und Lösungen liefern, sondern auch immer höheren Qualitätserwartungen gerecht werden. Nur so kann die aktuelle Position im Wettbewerb gehalten und die Führungsrolle auch in einem globalisierten Markt gesichert werden.

Die sich ändernden Anforderungen zeigen sich nicht nur im Marketing, sondern auch in Entwicklung und Produktion, sowohl am deutschen als auch an den nordamerikanischen Standorten. Vor diesem Hintergrund entschied sich das

Unternehmen im Rahmen eines von der Unternehmensberatung ROI unterstützten Projekts zu einer tiefgreifenden Prozessstrukturierung. Im Fokus stand insbesondere eine klare Definition und Umsetzung des Produktentstehungsprozesses (PEP), um Produktentwicklungen lokal und global strukturiert vorantreiben zu können.

Produktentwicklung über den Atlantik hinweg

„Unsere Produktinnovationen und -entwicklungen basieren vorrangig auf den Problemstellungen der Fliesenbranche, die zunehmend komplexer werden. Immer häufiger werden von uns nicht einzelne Produkte, sondern Systemlösungen gefordert, die zudem Normen und Vorschriften unterschiedlicher Länder erfüllen müssen“, erläutert Marc Schlüter, Geschäftsführer des Familienunternehmens. „Unsere gewachsenen Organisationsformen und Prozesse stießen dabei an ihre Grenzen“. Gemeinsam mit ROI sollte deshalb in dem im Oktober 2012 gestarteten und auf zwei Jahre angelegten Projekt die Basis für eine zukunftsfähige Struktur gelegt werden.



Marc Schlüter
Geschäftsführer
Schlüter-Systems KG

„Die Zusammenarbeit in einem internationalen Team und die Auswahl einer Methodik, die den unterschiedlichen Entwicklungskulturen in Deutschland und Nordamerika gerecht wird, waren eine besondere Herausforderung.“

Die Einführung einer neutralen Best Practice Lösung für den PEP kam dabei nicht in Frage, schließlich sollten das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter in Iserlohn und den nordamerikanischen Standorten Plattsburgh und Montreal bestmöglich in die künftige Struktur einfließen. Eine intensive Mitwirkung der von den Veränderungen betroffenen Abteilungen gehörte deshalb zu den Grundvoraussetzungen des Projektes. Ein weiterer Erfolgsfaktor war die konsequente Unterstützung und Stärkung der Projektmitarbeiter durch das Management, welches stets die zentrale Rolle des Wandels in der Projektarbeit hervorgehoben hat. „Die Zusammenarbeit in einem internationalen Team und die Auswahl einer Methodik, die den unterschiedlichen Entwicklungskulturen in Deutschland und Nordamerika gerecht wird, waren eine besondere Herausforderung, der wir von Anfang an viel Aufmerksamkeit gewidmet haben“, so Marc Schlüter. Neben der genauen Definition und nachfolgenden Einführung des PEP sollten auch die erforderlichen Methoden für die Produktentstehung und das Projektmanagement eingebunden und, soweit nicht bereits vorhanden, entwickelt werden.

Von Leuchtturmprojekten zum globalen Roll-out

Die Neugestaltung des PEP folgte einer bewährten Methodik, die maßgeblich von ROI entwickelt wurde. Nach einer eingehenden Situationsanalyse wurden in mehreren Projektschritten das vollständige Prozessdesign sowie die erforderlichen PEP-Methoden für zwei unterschiedliche Entwicklungsprozessstypen entwickelt. Ziel war es, mit einer Prozessdarstellung beide entwickelten Prozessstypen abzuwickeln, um jeweils die gleiche Systematik beibehalten zu können. Basierend darauf wurden Leuchtturmprojekte definiert und umgesetzt. „Die Leuchtturmprojekte haben allen Beteiligten enorm viel abverlangt, sind aber die unverzichtbare Feuertaupe des neuen Konzepts“, berichtet Marc Schlüter. „Durch die Piloten gewannen wir die Sicherheit, dass wir über eine Lösung verfügen, die in der tatsächlich gelebten Unternehmenspraxis getragen wird. Das gilt auch über Landes- und Abteilungsgrenzen hinweg“.

Insbesondere in der kritischen Pilotphase hat ROI die Schlüter-Mannschaft intensiv unterstützt. Es wurden regelmäßige Schulungen und Workshops in Deutschland und Nordamerika durchgeführt sowie konsequentes Projektmarketing betrieben. So wurde beispielsweise ein Informationsflyer erstellt und die regelmäßigen Trainings wurden genutzt, um die Eingewöhnung in neue Strukturen zu erleichtern. Flankierend dazu wurde ein PEP-Handbuch erstellt und eine Prozessdokumentation im Kunden-Prozessmanagementsystem angelegt.

„Papier ist geduldig. Wirklich Neues entsteht nur, wenn Menschen gemeinsam handeln.“



Schlüter-Systems KG

Schlüter-Systems bietet ein umfassendes Sortiment von praxiserprobten Systemlösungen für die Verlegung von Fliesen und Naturstein: Von der Schlüter®-SCHIENE – dem Original-Abschlussprofil für Bodenbeläge – über Lösungen zur Abdichtung, Entwässerung, Trittschalldämmung, beheizten Keramik-Klimaböden bis hin zu moderner LED-Lichttechnik.
www.schluter.de

Stabile Prozesse entstehen, wenn Menschen gemeinsam handeln

Die in der Pilotphase gemachten Erfahrungen sowie die von ROI zur Verfügung gestellten Best Practices bildeten schließlich die Basis für den Roll-out der neuen Prozessdesigns und der neu definierten PEP-Organisation. Auch diese Projektphase wurde von ROI durch Trainings und Coaching begleitet, wobei insbesondere das Management der Prozessschnittstellen im Fokus stand. Nun stehen in den kommenden Monaten umfassende Trainings aller am PEP beteiligten Mitarbeiter an. Mit den entwickelten Trainingsmodulen für die verschiedenen Prozessrollen werden dann auch weitere Kollegen, die sich mit der Produktentwicklung auseinandersetzen, an die neue Methodik herangeführt. Darüber hinaus sind der Aufbau eines globalen und lokalen Produktmanagements sowie die Definition der Entwicklungsorganisation geplant. Schließlich soll künftig ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess ermöglicht werden, damit die neue Struktur mit den sich wandelnden Anforderungen mitwachsen kann. „Die Tatsache, dass wir ein so umfassendes Konzept, das unsere über Jahre gewohnten Prozesse stark verändert hat, so erfolgreich in die Praxis überführen konnten, ist vor allem der konstruktiven Zusammenarbeit im Team und den Beratern von ROI zu verdanken“, fasst Marc Schlüter zusammen. „Papier ist geduldig. Wirklich Neues entsteht nur, wenn Menschen gemeinsam handeln“.